

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ECONOMIA**

**Disertación previa a la obtención del título de economista**

***Propuesta de mejora de la cadena de valor del  
emprendimiento local “WAO” periodo 2011-2017***

**Raúl Alejandro Mena Merizalde**

**[alejandromename@hotmail.es](mailto:alejandromename@hotmail.es)**

**Directora: Mtr. Grace Guerrero Zurita**

**[gracegz@hotmail.com](mailto:gracegz@hotmail.com)**

**Quito, febrero 2019**

## ***Resumen***

En la disertación presente se estudiaron las principales dificultades en actividades y eslabones identificados en la empresa asociativa waorani “Chocolate WAO” y como solucionarlas, de modo que la empresa pueda llegar a ser sustentable. Se realizó dicho estudio mediante la metodología CADIAC, en la cual se examina en un primer punto el ambiente internacional y nacional del sector estudiado, para identificar oportunidades y amenazas de la cadena. Posteriormente se realizó una caracterización de los actores y sus eslabones para identificar fortalezas y debilidades de la cadena, y en donde puede haber dificultades que necesitan ser mejoradas. Además, se realizaron diálogos para la acción en pos de socializar los resultados y adquirir mayores insumos de los actores. También se analizaron los estados financieros de 2017 de WAO y se comparó con los estados de demás microempresas del mismo sector. Los hallazgos más importantes reconocidos son el atractivo para exportar que mercados internacionales como Brasil, Colombia y la Unión Europea tienen para productos como “Chocolate WAO”. Además, el gobierno ecuatoriano proveyó de inversión para facilitar la producción y exportación de productos elaborados como el estudiado (infraestructura vial y Pro Ecuador). Sin embargo, también fueron identificadas debilidades internas; como la comercialización de cacao waorani con personas externas, lo cual desabastece a la Asociación de Mujeres Waorani, la baja inversión en marketing y el sobreprecio de la materia prima. Finalmente, con mayor inversión en marketing y publicidad, menor precio de cacao en baba y mayor abastecimiento se probó que se puede lograr sostenibilidad.

Palabras clave: Cadena de valor, sostenibilidad, actores, eslabones, valor agregado.

## ***Abstract***

In the following dissertation, the main difficulties identified in activities and links from the associative enterprise “Chocolate WAO” were studied. Also, how to solve them in order to obtain sustainability in the enterprise was taken in account. This study was realized through CADIAC methodology. It examines the studied economic sector’s national and international situation, to identify the selected chain’s opportunities and threats. Then, a characterization of the actors and links was realized to identify chain’s strengths and weaknesses and to locate them in order to solve them. Dialogues for action were realized too, in order to share the results obtained and get more supplies from the actors. The financial results from WAO were also examined and compared to other micro enterprises results. The bigger results from the dissertation were the inviting option to export “Chocolate WAO” to some countries like Brazil, Colombia and the European Union. The Ecuadorian government provided investment to facilitate elaborated cocoa products production and exportation. The inner identified debilities were the waorani cocoa external commercialization, which shortage Waorani Women Association’s supply. Also, the few marketing investment and the raw material overprice represent a problem. Finally, the increase in marketing, lower cocoa price and bigger cocoa supplying proved that sustainability is at reach of the entrepreneurship.

Key words: Value chain, sustainability, actors, links, aggregate value.

*A Dios, a mis padres, y a todos mis seres queridos, que me han  
brindado amor, aliento y apoyo durante mi carrera universitaria.*

*A la comunidad Waorani del Ecuador, quienes me enseñaron el valor  
del trabajo duro y la adaptabilidad para proteger lo que más amamos.*

*A mi compañero de vida, quien ha estado a mi lado desde el inicio de sus  
días, y seguirá brindándome su fiel apoyo hasta el final.*

# *Análisis de la cadena de valor del emprendimiento local “WAO” periodo 2011-2016*

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Metodología</b>	<b>12</b>
Preguntas de investigación	12
Objetivos	12
Definición de CADIAC	12
Fases y etapas del CADIAC	14
Entrevistas realizadas para la disertación	18
Metodología usada para calcular el margen de incertidumbre del tamaño muestral usado	19
Metodología para realizar proyecciones de escenarios futuros según CADIAC	20
<b>Marco teórico</b>	<b>21</b>
Empresas y tipos de empresas (A. Marshall; G. Beccattini)	21
Desarrollo local (F. Albuquerque; A. Vázquez)	26
Cadena de valor (M. Arce; S. Calves; J. Donovan; C. Pietrobelli; M. Porter; R. Rabelloti;)	32
<b>Capítulo 1: Análisis internacional, nacional y local de la industria de elaborados de cacao</b>	<b>38</b>
Mercado internacional de elaborados de cacao	38
Desempeño de exportaciones ecuatorianas de elaborados de cacao	40
Tratados internacionales que influyen al sector de elaborados de cacao en Ecuador	42
Mercado nacional ecuatoriano de elaborados de cacao	47
Políticas nacionales que repercuten en el sector de elaborados de cacao en el Ecuador	51
Emprendimiento WAO – Actividades de valor	55
<b>Capítulo 2: Identificación de dificultades en la cadena de valor de “Chocolate WAO”</b>	<b>59</b>
Caracterización de los actores de la cadena productiva WAO	60
Eslabonamientos: Producción, transformación y comercialización	63
Ingresos, estructura de costos e indicadores empresariales	68
Calidad del eslabonamiento y valor agregado	79
Construcción de FODA para el emprendimiento WAO	83

<b>Capítulo 3: Propuesta de soluciones para dificultades identificadas en “Chocolate WAO”</b>	<b>85</b>
Diálogos para la acción	85
Eficacia en el cumplimiento de los objetivos de “Chocolate WAO”	86
Propuesta de estrategias en respuesta al análisis FODA	88
Proyección de escenarios futuros para la empresa WAO	91
Limitaciones del modelo de proyecciones	102
Boceto campaña publicitaria para empresa WAO	103
<b>Conclusiones</b>	<b>106</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>107</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>108</b>
Anexo A – Entrevista Técnico Cacaotero	111
Anexo B - Entrevista Hoja Verde	112
Anexo C - Entrevista AMWAE	113
Anexo D - Entrevista Promotoras “Chocolate WAO”	114
Anexo E - Entrevista Especialista Economía popular y solidaria	115
Anexo F - Entrevista Ecuatoriana de Chocolates	116
Anexo G - Encuesta socios productores	117
Anexo H - Entrevista diálogos para la acción Técnico Cacaotero	118
Anexo I - Entrevista diálogos para la acción EcoCiencia	119
Anexo J - Entrevista diálogos para la acción AMWAE	120
Anexo K - Entrevista Técnico Cacaotero	121
Anexo L – Galería fotográfica	122

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1: Economía agroalimentaria vs. Agricultura	13
Gráfico 2: Método de tipificación de actores	14
Gráfico 3: Industria localizada vs. Hombre de mercado	21
Gráfico 4: Ventajas y desventajas de grandes y pequeñas empresas	24
Gráfico 5: Dimensiones del desarrollo local	27
Gráfico 6: Actividades primarias	33
Gráfico 7: Actividades de apoyo	34
Gráfico 8: Opciones de panorama para una empresa	35
Gráfico 9: Principales exportadores de elaborados de cacao (toneladas)	38
Gráfico 10: Exportación elaborados de cacao 2017 (porcentajes)	39
Gráfico 11: Principales importadores de elaborados de cacao (toneladas)	39
Gráfico 12: Importación de elaborados de cacao 2017 (porcentajes)	40
Gráfico 13: Producción exportada Ecuador (\$)	40
Gráfico 14: Principales Compradores de elaborados de cacao producidos en Ecuador (\$)	41
Gráfico 15: Exportaciones ecuatorianas hacia mayores importadores (\$)	42
Gráfico 16: PIB Agrícola / PIB Cacao (\$)	47
Gráfico 17: PIB Agrícola / PIB Cacao (Porcentajes)	48
Gráfico 18: PIB Agroindustrial / PIB Cacao (\$)	48
Gráfico 19: PIB Agroindustrial / PIB Cacao (Porcentajes)	49
Gráfico 20: Empleo en elaborados de cacao (empleados)	49
Gráfico 21: Consumo per cápita (\$)	50
Gráfico 22: Rendimiento Área sembrada (Porcentajes)	50
Gráfico 23: Área sembrada (ha)	51
Gráfico 24: Identificación de actividades de la cadena y actores	63
Gráfico 25: Identificación de debilidades dentro de las actividades y eslabonamiento	68
Gráfico 26: N° de compañías de elaborados de cacao en Ecuador (porcentajes)	69
Gráfico 27: Ingresos Operacionales según tipo de empresa (\$)	70
Gráfico 28: Ingresos operacionales (Porcentajes)	70

Gráfico 29: Diagrama de caja y bigotes Ing. Bruto (\$)	71
Gráfico 30: Diagrama de caja y bigotes Ing. Bruto (\$)	71
Gráfico 31: Relaciones existentes dentro de cadena de valor e identificación de dificultades	79
Gráfico 32: Eslabonamiento EcoCiencia – Insumos – AMWAE	80
Gráfico 33: Eslabonamiento Productoras – Promotoras – AMWAE	80
Gráfico 34: Eslabonamiento AMWAE – Transporte – Centro de Acopio	81
Gráfico 35: Eslabonamiento Maquiladora – EcoCiencia – Comercialización	82
Gráfico 36: Mejora en calidad de vida (porcentajes)	87
Gráfico 37: Origen de los ingresos familiares (porcentajes)	87
Gráfico 38: Mejor conservación de la fauna	88
Gráfico 39: Ingresos concentrados por actores - Escenario Actual Año 2017	92
Gráfico 40: Utilidad de actores - Escenario Actual Año 2017	92
Gráfico 41: Ingresos concentrados por actores - Escenario 1	94
Gráfico 42: Utilidad por actores - Escenario 1	94
Gráfico 43: Ingresos concentrados por actores - Escenario 2	97
Gráfico 44: Utilidad por actores - Escenario 2	97
Gráfico 45: Ingresos por actores - Escenario 3	99
Gráfico 46: Utilidad por actores - Escenario 3	100
Gráfico 47: Ingresos por actores - Escenario final	102
Gráfico 48: Utilidad por actores - Escenario final	102
Gráfico 49: Rediseño de caja “Chocolate WAO”	103

## *Índice de Tablas*

Tabla 1: Entrevistas realizadas para la disertación	18
Tabla 2: Enfoque desde arriba vs. Enfoque desde abajo	29
Tabla 3: Políticas nacionales de la industria y su impacto en “Chocolate WAO”	53
Tabla 4: Tipo de empresa según ingresos brutos anuales	69
Tabla 5: Cuadrantes de las microempresas en Ecuador	72
Tabla 6: Liquidez corriente	72
Tabla 7: Prueba Ácida	73
Tabla 8: Endeudamiento del activo	73
Tabla 9: Endeudamiento patrimonial	74
Tabla 10: Apalancamiento	74
Tabla 11: Apalancamiento Financiero	74
Tabla 12: Rotación de cartera	75
Tabla 13: Rotación del activo fijo	76
Tabla 14: Rotación de ventas	76
Tabla 15: Impacto de los gastos de administración y ventas	77
Tabla 16: Impacto de los costos de ventas	77
Tabla 17: Margen bruto	77
Tabla 18: Margen operacional	78
Tabla 19: Rentabilidad neta de ventas	78
Tabla 20: Escenario 1 y su variación con respecto al actual	93
Tabla 21: Escenario 2 y su variación con respecto al actual	96
Tabla 22: Escenario 3 y su variación con respecto al actual	99
Tabla 23: Escenario final consolidado y su variación con respecto al actual	101



## *Introducción*

Dentro del territorio waorani, la tasa de comercio de carne animal ha ido en aumento desde el año 2000, debido a la caza de fauna silvestre que los mismos indígenas ejercían en la selva amazónica para así aumentar sus ingresos económicos. Dicha actividad estaba aplicando una fuerte presión sobre la fauna del territorio y muchas poblaciones animales se veían mermadas por la sobre explotación de carne. A causa de esto, varias especies fueron llevadas a niveles cercanos al peligro de extinción. (Flores, 2014: 3-4).

Debido a ello, la organización Traffic-UICN implementó la iniciativa *Generación y consolidación de alternativas económicas sostenibles en el territorio waorani con la finalidad de reducir los procesos de extracción de especies de fauna silvestre* (Flores, 2014: 3). Dentro de esta iniciativa, se encuentra el proyecto de cadena de valor del cacao *Chocolate WAO*, el cual consiste en que la población indígena otorgue valor agregado al cacao que se produce en su zona geográfica, beneficiándose de las ganancias que puede generar la comercialización del chocolate (producto final con valor agregado). Mediante esta iniciativa, se busca que la población waorani considere como fuente de ingresos una producción vegetal sustentable y no ejerza la caza como método de subsistencia.

Las mujeres waorani (socias) son las encargadas del abastecimiento de cacao, el transporte y la logística. Se debe resaltar que las familias indígenas son las únicas proveedoras de cacao para la elaboración del chocolate. Además, existe una especificidad en esta iniciativa, que consiste en que la producción y supervisión de toda la cadena de producción son las mismas familias indígenas. Por ende, se debe considerar que la cadena de valor no cuenta con una fuerza laboral formada y profesionalizada, sino con familias de indígenas con una cosmovisión que difiere en algunos aspectos del mundo occidental (como el valor económico de los bienes).

La Asociación de Mujeres Waorani – AMWAE, realizó una alianza estratégica con la empresa BIOS, quien se encargó del maquilado del producto; pero actualmente fue sustituida por la nueva maquiladora: la empresa Hoja Verde, esto en busca de mayor calidad. Sin embargo, EcoCiencia, la ONG encargada de la rectoría de la iniciativa, considera la existencia de ineficiencias, que no están claramente identificadas, en la producción, manejo y logística dentro de la cadena. Por ello, este estudio pretende contribuir con el proyecto, identificando las debilidades dentro de la cadena de valor, y posteriormente aportar soluciones con el fin de apoyar la mejora de la cadena que se ha construido.

El estudio tomó en cuenta los actores y sus interacciones, ya que “Chocolate WAO” no es una empresa maximizadora de utilidades, sino una iniciativa de desarrollo local que busca involucrar y empoderar a sus actores principales, esto es, las mujeres indígenas de la comunidad waorani. Por tanto, fue importante entender las interrelaciones existentes entre todos los actores de la cadena. El fin del proyecto “chocolate WAO” es empoderar a las/los actores primarios dentro de la cadena y hacer que sean los principales beneficiados de la producción. Por ello, sus funciones y relaciones resultaron claves en este estudio. Se caracterizaron los métodos usados para la producción, las especificidades de su producción y sus relaciones con el resto de actores.

Sin embargo, también se consideró si la iniciativa cumplió las metas medioambientales y sociales que tenían. Para conocer el impacto ambiental y social que ha tenido “Chocolate WAO”, se incluyó encuestas para conocer los impactos que ha provocado la empresa, especialmente en cuanto a la fauna silvestre y los actuales ingresos de las familias. Mediante esta intervención, se pudo conocer cualitativamente de qué manera ha cambiado la relación entre la población y su entorno. Además, se pudo trazar una línea divisoria cualitativa de cuál era la relación antes y después de la existencia de “Chocolate WAO”. Así se conoció según la perspectiva de los actores, si el proyecto ha tenido un impacto real. También se evaluó el nivel de aporte de la empresa en los hogares.

La disertación tiene implicación práctica debido a que incluyó un análisis de la cadena productiva del Proyecto “Chocolate WAO”, iniciativa productiva de desarrollo local, generado para mejorar la calidad de vida de la comunidad indígena Waorani. Esta característica diferencia este emprendimiento de otros estudios de cadena productiva. Debido a ello, el análisis a la cadena, así como las sugerencias que se aportaron, pueden ayudar a otros emprendimientos locales similares, en cuanto a la creación y ejecución de cadenas productivas eficientes y sostenibles, que les permita alcanzar el deseado desarrollo endógeno.

También, esta disertación tiene utilidad desde el punto de vista social. Lo que se intenta con la empresa es generar mayores ingresos para la población y que sean los mismos indígenas los cuales se empoderen del proyecto. Esto se en que mediante su trabajo sean ellos/ellas quienes reciban el mayor porcentaje de los ingresos generados por su emprendimiento, para que las utilidades obtenidas sean destinadas a los gastos familiares y del hogar. Para asegurar este objetivo, “Chocolate WAO” trabaja con las mujeres waorani, a través de AMWAE. Durante la ejecución del proyecto, EcoCiencia evidenció que dichas mujeres, además de haberse mostrado dedicadas y responsables a lo largo del trabajo demandado, demostraron invertir de mejor manera los recursos obtenidos, que los hombres waorani; generalmente en los gastos para la manutención de la familia. Por tanto, ingresos sostenibles obtenidos a través de una cadena productiva eficiente, representarán una fuente de ingresos constantes a los hogares de estas mujeres y mejor calidad de vida para la población estudiada en general.

Finalmente, la disertación también tiene utilidad desde el punto de vista medioambiental. El fin de “Chocolate WAO” es reducir la presión de las poblaciones faunísticas en la Amazonía. Si el proyecto logra ser sostenible y tener una cadena productiva eficiente, que ofrezca ganancias económicas a los waoranis, se espera que se reduzca la caza furtiva en la Amazonía, generando una alternativa en cuanto a las fuentes de ingresos, que no dependan únicamente de la caza y venta de carne salvaje. Si se caza en menor proporción a los animales, estos tendrán mayores periodos de tiempo para reproducirse y mantener a sus poblaciones en un número estable, minimizando la amenaza de extinción de las especies. Como resultado final, todo el ecosistema se puede mantener de manera saludable y sustentable si “Chocolate WAO” es sostenible.

En cuanto a la metodología, el estudio se basó en la metodología CADIAC. Esta consiste en un diagnóstico de la cadena para comprender su funcionamiento, así como el de cada una de sus actividades y eslabones, remarcando características principales de estos. Con este diagnóstico se comprendió las fortalezas y sobre todo las debilidades de la cadena de valor WAO, y así posteriormente se generaron soluciones para mejorarla. Además, se entendió las relaciones entre actores con las cuales se entendió el “por qué” de las decisiones que toman los actores. Así, se creó un análisis dinámico, que fue el objetivo primario de la metodología CADIAC. Posteriormente, se idearon acciones para solucionar puntos débiles dentro de la cadena estudiada (Robin y Herrera, 1999: 34).

El capítulo 1 consistió en conocer el impacto de la economía internacional, nacional y local hacia la empresa “Chocolate WAO”. Para ello, se analizaron diversas variables cuantitativas, las cuales fueron estudiadas. Entre las más importantes están las importaciones y exportaciones mundiales, los principales importadores y exportadores del Ecuador, los principales mercados a los cuales el Ecuador tiene acceso y el nivel de competencia en los mismos. Sin embargo, además de esto se analizó los principales tratados ecuatorianos los cuales favorecen al país en cuanto a generar demanda y aumento de exportaciones de elaborados de cacao. Igualmente se examinó el mercado nacional mediante varias variables analizadas, como el crecimiento del sector contrastado con el crecimiento del PIB agroindustrial y nacional, el número de hectáreas de cacao nacionales y su rendimiento, empleo generado y demás variables presentes. Además, se estudiaron las principales políticas del país en cuanto a producción referente a la agroindustria e industria en general.

En el capítulo 2 se analizaron y caracterizaron los actores dentro de la cadena de valor de la empresa “Chocolate WAO”. Se examinaron sus principales características, el rol que llevan a cabo y donde cada uno de estos actores se ubican dentro de los componentes y actividades de la empresa. También se estudió los eslabonamientos existentes dentro de “Chocolate WAO” y se procedió a representarlos de una manera gráfica. Además, se comparó la eficiencia de WAO a través de indicadores, comparándolos con las microempresas del país para evaluar su desempeño interno. Finalmente, el capítulo finaliza con un análisis FODA realizado de “Chocolate WAO”, recopilando los hallazgos más importantes de los datos obtenidos.

En el capítulo 3 se realizó una adaptación de diálogo para la acción, en donde se tomaron en cuenta las principales perspectivas de los actores para reforzar el FODA realizado. También se analizó la encuesta realizada con las socias productoras waorani para determinar si la empresa cumplía o no con sus principales objetivos. Además, Se analizaron las principales fortalezas y debilidades de WAO para buscar estrategias y alternativas para poder explotar de mejor manera las fortalezas y atenuar las debilidades identificadas. El capítulo finaliza con una proyección de los efectos que causaría un incremento en la inversión en “marketing” y “calidad” de la empresa WAO. Con una inversión de \$10.000 en cada variable, y una reducción del costo por libra de materia prima en \$0,20; se espera que WAO se encuentre muy cercano a llegar a su punto de equilibrio y generar utilidades. Se considera sin embargo que se deberá tener la oferta de suficiente materia prima para lograr aumentar la escala productiva en más de 600% y poder llegar al punto de equilibrio de la empresa, pasando de absorber pérdidas a generar excedentes.

El trabajo concluye con la afirmación de que “Chocolate WAO” es un excelente producto con una cantidad de valor agregado muy importante. Sin embargo, para que la empresa “Chocolate WAO” logre sostenibilidad en el mercado, necesita dejar de premiar a las productoras waorani a través del precio de materia prima y premiarlas con los excedentes de la empresa. La inadecuada medida de precios en extremo altos de materia prima lleva a insostenibilidad debido a que el costo generado en crear el producto es mayor al precio vendido. Por lo cual, se vislumbra la opción de elevar el precio (medida no tomada en cuenta por la fuerte competencia actual), u optimizar los costos y mejorar la inversión en calidad y marketing del producto para que la empresa aumente su escala. “Chocolate WAO” debe explotar de mejor manera la atractiva imagen que tiene y el excelente cacao fino de aroma amazónico ecuatoriano para que al aumentar su escala productiva, pueda ser una empresa independiente al mantenerse en el mercado.

# ***Metodología***

Los objetivos tanto generales como específicos, como las preguntas de investigación que guiaron la disertación son presentadas a continuación:

## **Pregunta general**

¿Cómo puede llegar a fortalecerse operativa y funcionalmente la cadena de valor del emprendimiento “Chocolate WAO”, periodo 2011-2017?

## **Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el ambiente económico local, nacional e internacional del mercado de cacao y que posibilidades o amenazas se generan para el emprendimiento “Chocolate WAO”?
- ¿Cuáles son las actividades o eslabones que presentan dificultades dentro de la cadena de valor del emprendimiento y por qué?
- ¿Cómo se pueden solucionar las dificultades de la cadena identificadas dentro de la cadena de valor?

## **Objetivo General**

Fortalecer operativa y funcionalmente la cadena de valor del emprendimiento “Chocolate WAO”, periodo 2011-2017.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar y caracterizar el ambiente económico local, nacional e internacional del mercado de cacao en el Ecuador
- Identificar los posibles puntos generadores de problemas dentro de la cadena de valor del emprendimiento.
- Realizar sugerencias que pueden llegar a solucionar los puntos generadores de problemas dentro de la cadena de valor.

Se debe aclarar que, por la naturaleza del emprendimiento, los factores que intervienen son mucho más numerosos que en una empresa privada en busca de lucro. Tal y como se dice en el documento de enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios: “El enfoque de cadena (...) es muy útil porque permite una comprensión de su complejidad actual, que supera su realidad anterior limitada a la producción primaria” (Bourgeois y Herrera, 1999: 34).

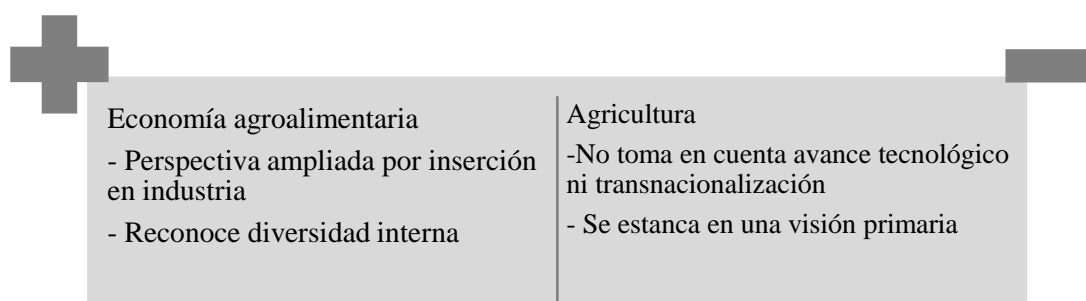
## **Definición de CADIAC**

Es importante destacar que la metodología utilizada es la metodología CADIAC, que consiste en un análisis que ofrece un diagnóstico dinámico de la cadena de valor. Esta metodología sirve para identificar con claridad a los actores clave de la cadena, dando así una caracterización completa de las

partes involucradas. Sirve también para identificar problemas dentro de la cadena a través de análisis de relaciones entre los eslabones de la cadena. Esta metodología fue creada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA). El método consiste en realizar un análisis nacional e internacional del sector, estudiar a los actores y las relaciones entre ellos y así posteriormente crear un diagnóstico. Este diagnóstico sirve para realizar conversatorios entre los actores para dar solución a los problemas encontrados dentro de la cadena de valor (Bourgeois y Herrera, 1998: 15-18).

Sin embargo, para aplicar la metodología es necesario comprender el concepto de sistemas agroalimentarios. La agricultura ha evolucionado en los últimos decenios gracias al avance tecnológico y la transnacionalización de la economía. Debido a esto “los instrumentos de generación de conocimiento y de análisis de la agricultura deben ajustarse a esta nueva realidad” (Bourgeois y Herrera, 1998: 15). Por esto, el autor establece que resulta más efectivo comprender a la agricultura como “economía agroalimentaria”. Las diferencias se pueden resumir en el gráfico 1.

**Gráfico 1: Economía agroalimentaria vs. Agricultura**



Economía agroalimentaria	Agricultura
- Perspectiva ampliada por inserción en industria	- No toma en cuenta avance tecnológico ni transnacionalización
- Reconoce diversidad interna	- Se estanca en una visión primaria

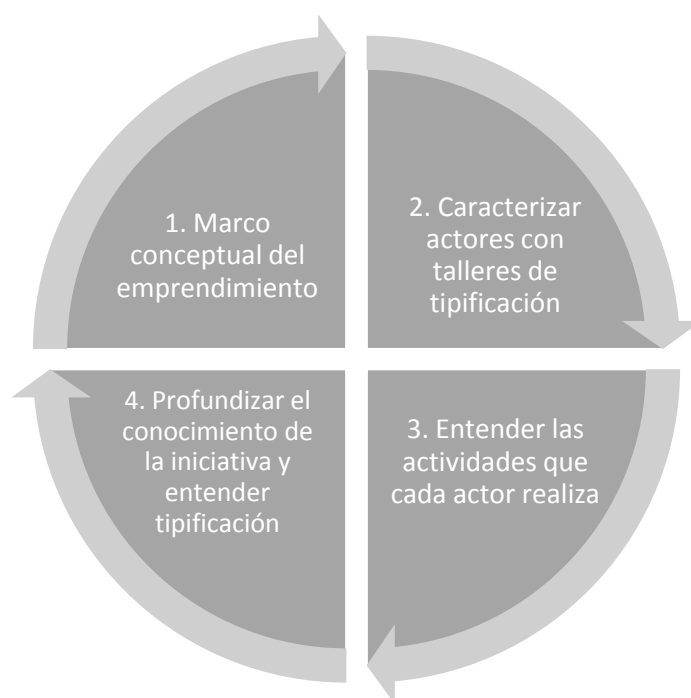
**Fuente:** Robin, Bourgeois; Herrera, Danilo

**Elaboración:** Alejandro Mena

“La comprensión de lo que está pasando en la agricultura no puede fundamentarse en el análisis de las partes, sino más bien, en el entendimiento de las relaciones entre partes como elementos de un conjunto que tienen su propia lógica” (Bourgeois y Herrera, 1998: 15). Esta metodología requiere una visión sistémica, y por ello se conceptualiza al sistema agroalimentario como “la totalidad de los flujos de bienes y servicios que concurren a la satisfacción de la función alimentaria en un espacio geográfico determinado, y como una red de interdependencias entre actores” (Bourgeois y Herrera, 1998: 15).

Una vez comprendido el concepto de “economía agroalimentaria”, se puede entender de mejor manera el concepto de metodología CADIAC. La metodología consiste en la concertación e interacción de actores en los componentes de análisis de cadena y diálogos para la acción. “La contribución de los actores se ve como un medio para asegurar que los cambios hacia una mayor competitividad produzcan su efecto a lo largo de la cadena y evitar que los beneficios se concentren en las manos de algunos pocos” (Bourgeois y Herrera, 1998: 16). El método de tipificación es resumido en el gráfico 2.

**Gráfico 2: Método de tipificación de actores**



**Fuente:** Robin, Burgeois; Herrera, Danilo

**Elaboración:** Alejandro Mena

El estudio se iniciará con un diagnóstico de la cadena para comprender su funcionamiento, así como el de cada uno de sus eslabones, sus características principales y el nivel de relacionamiento de cada uno con los demás eslabones. Con un diagnóstico exitoso se comprenderá las fortalezas y sobre todo las debilidades de la cadena de valor WAO, para así posteriormente crear soluciones para mejorarla. Además, entender las relaciones entre actores permitirá entender el “por qué” de las decisiones que toman los actores. Así, se pretende crear un análisis dinámico, que es el objetivo primario de la metodología CADIAC. Posteriormente, se pretende tomar acciones para solucionar puntos débiles dentro de la cadena estudiada (Bourgeois y Herrera, 1999: 34).

## **Fases y etapas del CADIAC**

La metodología CADIAC se subdivide en dos importantes etapas. La primera fase consiste en evaluar la cadena e identificar puntos fuertes y débiles. Una vez realizado esto, se obtiene un diagnóstico. La segunda fase consiste en “diálogos para la acción”, que sirven para tomar medidas para mejorar las cadenas. Los productos que se obtienen son propuestas de transformación productiva y de políticas para la cadena (Bourgeois y Herrera, 1999: 34).

### **Fase de análisis de cadena**

Esta fase está definida como un “proceso de investigación participativa con base en la metodología de análisis de cadena, dirigido hacia la caracterización de las fortalezas y debilidades de los SAAs” (Bourgeois y Herrera, 1998: 19). El objetivo de esta etapa es extraer debilidades y fortalezas del sistema agroalimentario para así generar propuestas para su mejor desempeño (Bourgeois y Herrera, 1998: 19). La clave de esta etapa es una exitosa caracterización de los actores.

Esta fase de diagnóstico está dividida en 5 partes, las cuales serán examinadas a continuación:

a) Contexto internacional (Bourgeois y Herrera, 1999: 37-38):

Esta fase se basa en hallar información acerca del contexto internacional para identificar oportunidades y amenazas del contexto internacional. Se necesita obtener información indirecta muy minuciosa; sin embargo, debido a la carencia de información, es aceptable hallar la información del ámbito nacional en general para compararlo con el ámbito internacional. Características importantes a destacar son:

- Los intercambios, que incluyen principales productores, importadores y exportadores, estimación de producción global, evolución de precios, y principales demandantes y oferentes en cuanto al país en el que se enfoca el estudio.
- Organización de intercambio: Marco de regulación y políticas de apoyo para los productores de nacionales.
- Convenios de comercio preferencial: Marco de reglas internacionales y convenios en cuanto al producto y elementos de contraste de los países.
- Es muy importante recalcar que toda esta información tiene un origen completamente secundario, y será extraída tanto de bases de datos del BCE como de la Asociación de productores de cacao fino y de aroma del Ecuador. (APROCAFA).

b) Las relaciones de economía nacional (Bourgeois y Herrera, 1999: 57-58):

Esta fase se basa en una valoración al sistema agroindustrial estudiado y los efectos sociopolíticos y económicos sobre el sistema. Los elementos más importantes a ser estudiados en este apartado son:

- Importancia económica y social de la actividad en el país: Participación de la actividad o producto sobre el PIB, estimación del valor agregado por unidad, aporte a generación de empleo y consumo doméstico, datos nacionales de producción e industrialización del producto.
- Políticas institucionales e infraestructura del país: Políticas, instituciones y cobertura en cuanto a infraestructura que la actividad posee.

Es necesario apuntar que la información de este punto será extraída mediante información estadística secundaria del BCE y de la APROCAFA, tal y como en el primer apartado. Sin embargo, también se utilizará información estadística primaria del Chocolate WAO para tener mayor comprensión del emprendimiento y del método de producción utilizado.

c) Estructura del sistema agroalimentario (Bourgeois y Herrera, 1999: 73-74):

Esta fase consiste en identificar y caracterizar a todos los actores y a las actividades económicas realizadas por estos actores. Así, tras una caracterización adecuada, se puede identificar su competitividad entre ellos y en el mercado internacional, y en el caso presente, la eficiencia de los procesos dentro de la cadena. Cada grupo es expuesto a un análisis técnico y económico, y se intenta llegar a una pre-tipología de los actores, tomando en cuenta lo siguiente:

- Producción primaria: Tipificación de los productores, costos incurridos y sostenibilidad de la producción.
- Transformación industrial: Tipificación de industriales, costos incurridos y márgenes de ganancia.
- Comercialización: Tipificación de comerciales, costos incurridos y márgenes de ganancia.

- Actividades de apoyo: Tipificación, costo de abastecimiento de insumos, caracterización de flujos de servicios.
- Autoridades y gobierno: Impacto en la cadena productiva.

Esta información se obtendrá mediante encuestas a los/las productoras waorani y entrevistas a los actores principales de los eslabones; para revelar la tipificación de los actores y su importancia dentro de la cadena. Además, se obtendrá la información de costos y sustentabilidad mediante la información estadística primaria del emprendimiento “Chocolate WAO”.

d) Funcionamiento del sistema agroalimentario (Bourgeois y Herrera, 1999: 115-118):

En este nivel se busca entender las relaciones entre los actores, para así poder comprender a la cadena de valor como una sola. Para esto se busca identificar los circuitos dentro de la cadena y caracterizarlos adecuadamente. Los puntos a tener en cuenta en esta fase son:

- Intereses y posiciones: Intereses de cada actor por el cual realizan la actividad económica
- Relaciones entre actores: Como se relacionan los actores de cada circuito
- Dinámica y regulación de funcionamiento: Supervisión sobre cada punto de la cadena

Para esta fase se realizarán encuestas a los/las productoras waorani y entrevistas a los actores principales de los eslabones, para identificar como se relacionan con los demás actores de la cadena y determinar concretamente los circuitos de cada uno.

Es importante destacar que el valor agregado de la cadena será medido en esta fase de funcionamiento, ya que esta fase evidenciará las relaciones existentes dentro de la cadena de producción. El valor agregado será examinado mediante el beneficio a la comunidad y si bien este valor agregado no será monetizado (proceso demasiado extenso para una sola disertación), será estimado mediante los excedentes que la comunidad obtenga. Esto representa un importante valor agregado ya que es el beneficio social aportado a la comunidad, lo cual es en extremo valorado por los consumidores a la hora de comprar un producto. Además, el nivel de bienestar que los integrantes de la cadena reciben al desempeñar su trabajo es un valor agregado importante a tener en consideración. Por ello, el valor agregado será medido en el funcionamiento interno de la cadena productiva.

e) Diagnóstico integral e informe (Bourgeois y Herrera, 1999: 133-136):

Al final del proceso se realiza un diagnóstico integral y dinámico, además de una reflexión de toda la información recopilada. Tras el diagnóstico, se logrará hallar puntos de ineficiencia dentro de la cadena y se conocerá el por qué. Así, se podrá hallar alternativas a puntos débiles dentro de los eslabones de la cadena mediante cotizaciones adicionales realizadas a futuro (Robin y Herrera, 1999: 34). En este punto, se evaluarán posibles soluciones que se presentarán como propuestas para volver más competitiva a la empresa “Chocolate WAO”. Posterior a evaluar la factibilidad de cada propuesta realizada, se procederá a crear circuitos, es decir, combinaciones de opciones dentro de las cuales existe compatibilidad en su ejecución conjunta dentro de los distintos eslabones de la cadena. Las soluciones propuestas se evaluarán con sus respectivos costos, impactos y efectos que causarán en la población según la metodología CADIAC. Posteriormente, se presentan los circuitos según su factibilidad y la rentabilidad que ofrecen.



## **Fase de diálogos para la acción**

Las propuestas que serán consideradas por el autor e inspiradas por “CARANA Ecuador” serán presentadas a los directivos de la AMWAE en la fase de “Diálogos para la acción” del CADIAC. En esta fase, se efectúa una reunión con los principales actores del emprendimiento y se discutirá acerca de las propuestas presentadas en circuitos. Posteriormente, se seleccionará el circuito que ha sido mejor apreciado por los actores y se procederá a realizar acuerdos y establecer responsabilidades para poder llevar a cabo de manera práctica la propuesta. Es importante destacar que en este diálogo se tomarán como temas el desarrollo social y el medio ambiente, para asegurar que el circuito elegido tenga efectos positivos sobre la sociedad y sobre la selva amazónica.

Se necesitan mecanismos de “diálogo y concertación” entre los actores para que los resultados de la investigación tengan verdadero efecto en el mejoramiento de la cadena y en el bienestar de los actores, estableciendo vínculos entre análisis y acción. “Sin este puente entre la investigación y la toma de decisiones, constituido por el diálogo y la concertación, difícilmente los actores podrán apropiarse de los resultados del análisis del SAA y transformarlos en acciones y decisiones de política” (Bourgeois y Herrera, 1998: 191). Se espera que el CADIAC genere un proceso de transformación de la cadena del sector agroalimentario generando mayor bienestar para los actores. (Bourgeois y Herrera, 1998: 191).

Para lograr competitividad, que el autor conceptualiza como eficiencia en el uso de recursos y desarrollo económico, social y humano; es necesario un acuerdo de actores independientes en pos de beneficio de toda la cadena. Una de las prioridades principales es el cambio de situación de los actores sociales, pudiendo aprovechar de mejor manera la economía abierta (Bourgeois y Herrera, 1998: 191). Las características de los mecanismos para el dialogo son que involucren de manera social y no selectiva a los actores sociales de la cadena. Además, estos también forman parte de la fase de análisis para la cadena. Los mecanismos de diálogo se subdividen en:

- a) Mecanismos para la concertación individual (Bourgeois y Herrera, 1998: 192-194).
  - 1. Consultas institucionales: Tiene como objeto evaluar el interés de los actores y generar una reunión preliminar.
  - 2. Reunión con las instituciones: Tiene como objeto informar a los actores y evaluar los impactos de la aplicación de la metodología.
- b) Mecanismos en la fase de análisis de cadena (Bourgeois y Herrera, 1998: 194-195).
  - 1. Grupo de apoyo: Grupo en que existan representantes de todas las instituciones involucradas que tienen como objetivo principal el apoyo constante a la investigación
  - 2. Equipo técnico: Participa en la elaboración del análisis de cadena o en la asesoría del mismo.
- c) Mecanismos de fase de diálogos para la acción (Bourgeois y Herrera, 1998: 195-198).
  - 1. Taller técnico: En este taller se forma un documento “técnicamente válido” para formar un debate sobre los aspectos trascendentes del sector.
  - 2. Taller nacional: Taller en donde se forma la “agenda nacional para la transformación productiva del sistema agroalimentario.

3. Grupo de seguimiento: Grupo encargado de realizar seguimiento a las acciones acordadas en el taller nacional. Opera tanto a nivel político como técnico/financiero.

Finalmente, tras realizar un análisis de todo lo que la metodología contiene, es oportuno revisar los beneficios que su aplicación generaría para la cadena (Bourgeois y Herrera, 1998: 21):

- Mejor calidad de información
- Más cantidad de fuentes de datos
- Acceso a datos confidenciales
- Posibilidad de generar datos
- Representar de mejor manera los problemas del sector
- Propuestas bien fundadas para transformación productiva
- Mayor probabilidad de implementar cambios
- Propuestas equitativas

## Entrevistas realizadas para la disertación

Resulta necesario utilizar entrevistas para poder caracterizar adecuadamente a los actores y dar aval al análisis FODA que se realiza. Por ende, las entrevistas realizadas a los expertos y actores de la cadena fueron resumidas en la tabla 1.

**Tabla 1: Entrevistas realizadas para la disertación**

<b>Entrevistas Realizadas</b>	Mencay Patricia (Presidenta AMWAE) - Tema: Actores y relaciones dentro de la cadena 06 de diciembre del 2018
	Mencay Nuria; Iromenga Nancy (Promotoras WAO) - Tema: Actores y relaciones dentro de la cadena 07 de diciembre del 2018
	Puente Carlos (Economista Profesor EPS) - Tema: Economía popular y solidaria 04 de enero del 2019
	Velez José (Directivo Hoja Verde) - Tema: Hoja Verde y su rol de maquilador dentro de la cadena 13 de diciembre del 2018
	Zabala Manuel (Técnico cacaotero) - Tema: Caracterización de los actores de la cadena 18 de noviembre del 2018
	Mencay Patricia (Presidenta AMWAE) - Tema: Validación del FODA identificado 21 de enero del 2019
	Riofrío Elizabeth (Técnica EcoCiencia) - Tema: Validación del FODA identificado 14 de enero del 2019
	Madera Agustín (Directivo Ecuatoriana de Chocolate) - Tema: Microempresas de elaborados de cacao 08 de enero del 2019
	Zabala Manuel (Técnico cacaotero) - Tema: Validación del FODA identificado 09 de enero del 2019
	Zabala Manuel (Técnico cacaotero) - Tema: Impacto de la calidad sobre la demanda de elaborados de cacao 19 de enero del 2019

**Fuente: Información recopilada**

**Elaboración: Alejandro Mena**

Las distintas entrevistas serán referenciadas en la disertación cuando de estas provenga la información plasmada. Por otra parte, también fue necesario recopilar información mediante encuestas para conocer la percepción de los productores con respecto a sus ingresos, calidad de vida y el estado de la fauna silvestre.

## **Metodología usada para calcular el margen de incertidumbre del tamaño muestral usado**

La encuesta se realizó a los actores que son las únicas personas que pueden determinar el impacto que la empresa “Chocolate WAO” ha tenido sobre su calidad de vida; también es el grupo más apto para determinar el impacto en la selva que se ha visualizado desde el nacimiento de esta iniciativa. Para ello, se determinó el tamaño muestral adecuado que se debe considerar para que la empresa tenga significancia. Es de destacar que las encuestas se realizaron en reuniones waorani ocurridas en los días 17 y 26 de diciembre del 2018; debido a que existieron conglomerados de socias waorani en la sede de la asociación. No se pudo manejar una muestra más grande por la dificultad física del ingreso a las viviendas de las socias productoras, las cuales se encuentran ubicadas al interno de la selva amazónica. El acceso a ellas hubiera representado cerca de 8 horas en canoa por el río Pastaza. Sin embargo, se tiene una muestra de 69 encuestas. A continuación, se procede a estimar los tamaños muestrales requeridos con un universo de 263 socias, con nivel de error de 5% y 10% (Cantoni, 2009).

$$n = \frac{z^2 PQN}{\varepsilon^2(N - 1) + z^2 PQ}$$

- n = tamaño necesario de la muestra
- Z = Cantidad de desviaciones estándar alejadas de la media según margen de confiabilidad
- P = probabilidad de que el evento ocurra
- Q = probabilidad de que el evento no ocurra
- $\varepsilon$  = error de estimación
- N = tamaño de la población

Los resultados fueron los siguientes:

- $\varepsilon = 0.05$ : El tamaño de la muestra requerida es 156.36
- $\varepsilon = 0.10$ : El tamaño de la muestra requerida es 54.23

Por ende, los resultados que serán extraídos de la encuesta poseen un margen de 10% de incertidumbre, con 90% de margen de confiabilidad.

Debido a que la encuesta toma resultados cualitativos, se considera necesario mencionar los principales beneficios de la investigación cualitativa. Tal y como se cita en el documento de Ugalde y Balbestre (2013), “los enfoques cualitativos sirven para comprender la realidad social, porque dejan de lado las visiones unificadas que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales...” Este tipo de investigación pone al actor como un ente participativo y no solo como un sujeto pasivo. Esto se debe a que es necesario estudiar la conexión de las personas con la realidad en la que viven. También es de destacar que permite la

recepción de nueva información y partes de la realidad a medida que la investigación avanza; la investigación cualitativa puede evolucionar. (Balbestre y Ugalde, 2013: 182).

## **Metodología para realizar proyecciones de escenarios futuros según CADIAC**

El siguiente paso es establecer la metodología que se usará en las proyecciones de escenarios realizadas en el capítulo 3. La metodología CADIAC plasma el requerimiento de generar escenarios los cuales evolucionen por la alteración de alguna(s) variable(s) en el escenario inicial. Por tanto, una vez revisadas las principales debilidades y fortalezas de WAO y validadas con los demás actores de la cadena estudiada, se decidió escoger tres variables en las que la empresa falla operativamente, y que de cierta manera pueden ser contabilizadas. Estas fueron la publicidad del producto, la calidad del producto y el costo de materia prima.

Estas variables serán usadas para proyectar escenarios en donde WAO tome medidas correctivas para corregir de cierto modo la ineficiencia causada por las mismas, estudiándose el resultado de cada uno de los escenarios. Además, se analizará el circuito completo en donde se combinen. Es necesario aclarar que, para este segmento de la disertación, se consultó con numerosas fuentes primarias debido a que estas son las que tienen mayor conocimiento de la importancia de las variables escogidas y de su efecto sobre costos y ventas. Por ello, comercializadores, maquiladores y técnicos fueron los encargados de brindar apoyo para conocer estas variables y su rol en el mercado del chocolate. Las bases contables son provenientes del año 2017.

Para demostrar la aplicabilidad del modelo econométrico propuesto en el trabajo “El gasto en publicidad como determinante de las ventas del sector comercio al por mayor en Ecuador” (Real y Toapanta, 2011), se utilizó el índice Herfindahl – Hirschman. Este es un índice usado para determinar la concentración de empresas según el número de empresas en el mercado y el porcentaje de ingreso que cada empresa tiene dentro de la producción total del mercado. “Cuando el indicador IHH es cercano a 0 indica que hay bajo nivel de concentración, mientras que un indicador de 10.000 muestra que el mercado se comporta como un monopolio” (Gutiérrez y Zamudio, 2008: 5). También es importante destacar que la elasticidad calidad de la demanda se tomó de una entrevista basada en el criterio de un técnico agrónomo especializado en cacao y dueño de una empresa. Esta medida es respaldada a través del estudio “Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica”. Los resultados y conclusiones de este se pueden encontrar en la página 97.

Finalmente, hay que destacar que no fue posible calcular un precio sombra para el producto. El precio sombra es calculado como un precio real del producto, tomando en cuenta los impactos ambientales y sociales que este producto causa, demostrando así el verdadero valor del producto finalizado. Sin embargo, no fue viable calcular el precio sombra debido a que no se conoce con exactitud la mejora que mayores ingresos económicos causa en la calidad de vida de la población waorani. Tampoco se conoce cuál es el nivel exacto de subsidio al precio del grano; tampoco se puede medir en un indicador cuantitativo el impacto que el emprendimiento ha tenido sobre la fauna de la zona. Por ello, no se sugiere un cambio de precio, el cual haría el producto menos competitivo en el mercado e impactaría negativamente en la demanda.

## *Marco Teórico*

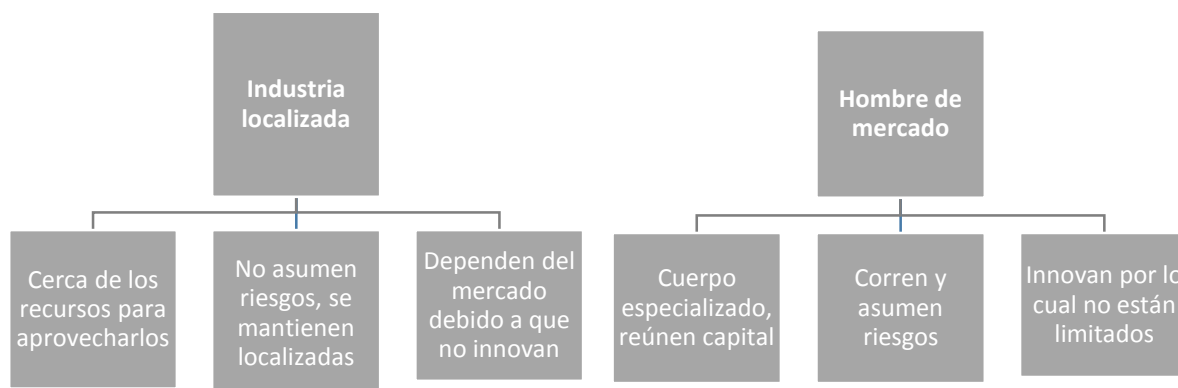
### **Empresas y tipos de empresas (A. Marshall; G. Beccattini)**

En el marco teórico presente, se presentará de la teoría más general hasta los avances más particulares y puntuales de una pequeña empresa asociativa y su cadena de valor. Por ello, avanzando desde la teoría más antigua y general, es preciso hacer referencia a Alfred Marshall (1842-1924), economista conocido como fundador de la escuela neoclásica al combinar la escuela de economía clásica con principios marginalistas (Policonomics, 2017). En su libro, “Principios de la economía industrial”, repasó varios conceptos muy novedosos para su tiempo. El marco teórico empezará desde estos conceptos iniciales de distintos tipos de empresas, para posteriormente ampliar un determinado tipo de empresa con su respectiva cadena de valor, de la mano de otros autores.

#### **Tipos de empresa**

Marshall identifica distintos tipos de empresas dentro de las economías y concibe que el origen de estas es local, sin embargo, la industria localizada no avanzó, mientras el hombre de negocios evolucionó a un nuevo tipo de empresa (Marshall, 1892: 315, 316, 340). Se puede ver una representación gráfica de los conceptos en el gráfico 3.

**Gráfico 3: Industria localizada vs. Hombre de mercado**



**Fuente:** Marshall, Alfred

**Elaboración:** Alejandro Mena

Son considerados “industriales elevados o intermediarios entre trabajador manual y consumidor” (Marshall, 1892: 340). Marshall defiende que la acción de estos “hombres de negocios modernos” reducen las pérdidas dentro de la empresa, y justifica que estos sean quien acumulen todo el beneficio de la empresa ya que, en muchos casos, el trabajo no es el factor productivo más importante, y que el patrono, por otro lado, asume un doble servicio a la comunidad en su trabajo dentro de la empresa, pero también asumiendo el riesgo si existen pérdidas (Marshall, 1892: 344). Se considera que, al pasar el tiempo, estas empresas generalmente se convierten en compañías por acciones.

## **Sistema de cooperación**

Sin embargo, el autor considera que existe otro tipo de empresas la cual va en contra de varios principios establecidos de la empresa privada moderna manejada por un “hombre de negocios”. Este es el sistema de cooperación, el cual fue creado por iniciativa de pequeños empresarios que generalmente desean mayor poder de mercado y más competitividad. Dentro de la “asociación cooperativa” determinada por Marshall, “Los empleados, contribuyan o no al capital material del negocio, tienen una participación en sus beneficios y voz y voto en las juntas generales [...]” (Marshall, 1892: 349). Este modelo de empresa fue ideado para personas con un mayor grado de compromiso social y mayor interés en su comunidad que en su bienestar propio. Las bases de la camaradería y cooperación sobre la cual estos pequeños empresarios trabajan son bases éticas frente a su comunidad. (Marshall, 1892: 349).

En esta estructura, los empleados son los mismos gerentes y tienen la suficiente cercanía con el negocio para discernir ineficiencias y problemas en la asociación. Por este motivo, el trabajo de vigilancia se hace innecesario ya que los mismos trabajadores velan por el bienestar del negocio y no toleran la evasión de trabajo y obligaciones. (Marshall, 1892: 349). En la época de Alfred Marshall existieron varias iniciativas de asociaciones cooperativas que se desarrollaron de manera muy prometedora, pero también revelaron deficiencias importantes.

Citando a Marshall: “[...] pues dada la naturaleza humana, no son siempre los mejores jueces de sus propios capataces y gerentes...” (Marshall, 1892: 349). Debido a los celos y malentendidos dentro de los socios, puede surgir la inestabilidad y la división interna de la asociación. Además, los obreros manuales tienden a “menospreciar” el trabajo de los administradores dado que su trabajo no es visible, como lo es producir una determinada mercancía en ciertas horas; pero, sin embargo, este trabajo sigue siendo vital para el negocio. (Marshall, 1892: 339). Lo anteriormente mencionado causa generalmente el problema de que los administradores de asociaciones cooperativas usualmente no tengan “la actividad, la inventiva y la versatilidad de los más capacitados de aquellos hombres que han sido seleccionados por la lucha por la supervivencia [...] de un negocio privado”. (Marshall, 1892: 339-340).

En este punto, es necesario mencionar que, dentro del marco teórico de Marshall, la iniciativa “Chocolate WAO” encaja dentro de las asociaciones cooperativas, pero también dentro de la pequeña empresa. Esto se debe a que, si bien los socios pueden reunir más capital en una asociación moderna, este no puede llegar a ser comparado en magnitud con el de una empresa privada grande. Por ello, y por varias características operacionales del negocio las cuales encajan en la definición de Marshall, “Chocolate WAO” es considerado una pequeña empresa. Se realiza esta aclaración debido a que es necesario situarse en qué tipo de empresa se diagnostica antes de caracterizar las principales ventajas y desventajas de las empresas grandes y pequeñas.

## **Ventajas y desventajas de las empresas grandes y pequeñas**

Los elementos que dictarán el desempeño de la empresa según Alfred Marshall son el trabajo, el capital y la producción, así que se examinará cada uno de estos junto a las ventajas y desventajas que generan en empresas grandes y pequeñas (Marshall, 1892: 299-311).

Es importante mencionar que el autor recalca que donde más se pueden apreciar ventajas de empresas grandes es en la manufactura, ya que aprovechan de mejor manera las economías a escala. Para empezar, las economías en materiales hacen que la empresa grande obtenga ventaja sobre las pequeñas ya que, en una fábrica, cada pequeña pieza de material es mejor aprovechada que en una empresa pequeña. Esto se

debe a los mecanismos productivos con mayor capital que la gran empresa utiliza, lo cual genera adelantos dentro de la empresa y mayor producción (Marshall, 1892: 327).

La siguiente economía a la que Marshall hace referencia es la economía de capital, en la cual Marshall propone que los procesos y maquinaria adecuados y plenamente utilizados generan eficiencia casi inalcanzable para los humanos. Es bastante obvio que las grandes empresas tendrán acceso a dicha maquinaria, porque operan con un capital mucho mayor a las pequeñas. Por ello, las grandes empresas disfrutan de mayor eficiencia. Esto, por otro lado, tiene marcados efectos negativos en la pequeña empresa según el autor. El pequeño empresario en muchos casos desconoce la maquinaria óptima para sus necesidades productivas, y en caso de que, si la conozca, su acceso a ella es muy complicado. En el mercado, los nuevos descubrimientos son generalmente resguardados con patentes, lo cual en cierto modo aísla al pequeño productor en conseguir procesos más eficientes. Por otro lado, que el pequeño empresario innove es igualmente complejo, debido a que el este es quien debería lidiar con gasto para su innovación (Marshall, 1892: 328, 329).

Y, aunque el pequeño industrial pudiera innovar, probablemente tendría que abandonar la idea, según Marshall, debido a que “[...] es casi imposible para él, desempeñar lo que Roscher llama la tarea característica del fabricante moderno, o sea la de crear nuevas necesidades [...]” (Marshall, 1892: 329). Además, el peso generado por adquirir maquinaria o innovar, puede bien desbordar al pequeño productor y colapsar su empresa. Sin embargo, el uso de maquinaria o capital también repercute negativamente en una gran empresa en varios aspectos. Es usual que la ventaja alcanzada por adquirir maquinaria nueva desaparezca casi apenas se la adquiera debido al avance tecnológico y a la variación del tamaño de las industrias. Además, dado que se tiende a sustituir fuerza de trabajo por maquinaria, las grandes empresas lidian con mucha presión social (Marshall, 1892: 302, 329). Por otro lado, las pequeñas empresas tienen alternativas para adquirir buenos procesos productivos y ejecutar avances en sus negocios. Esto se debe a que “las economías externas están creciendo contantemente en importancia con respecto a las economías internas [...] los diarios y publicaciones técnicas y profesionales de todas las clases trabajan por él (pequeño productor) y le proporcionan muchos de los conocimientos que necesita [...]” (Marshall, 1892: 332). Es así como puede obtener información y hacer que esta trabaje en su beneficio; sin embargo, el pequeño industrial puede “rara vez estar a la cabeza del progreso”, (pero) puede situarse no muy lejos de ella” (Marshall, 1892: 332). Es evidente que cada vez más, los secretos de los negocios disminuyen ya que el conocimiento tiende a hacerse universal para generar bienestar en las economías.

Otro punto importante es la mano de obra especializada. Además de generar división de trabajo y lograr una especialización de cada trabajador en la actividad a la cual se dedica, un gran industrial tiene mucha más facilidad para conseguir mano de obra “dotada de excepcionales aptitudes naturales” (Marshall, 1892: 331). Según Marshall, en el caso de un gran industrial, este “[...] puede reservar todos sus esfuerzos para los problemas más fundamentales de su industria: naturalmente, asegurándose que sus directores, dependientes y capataces tienen la capacidad necesaria para el trabajo que se les está confiando [...]” (Marshall, 1892: 331).

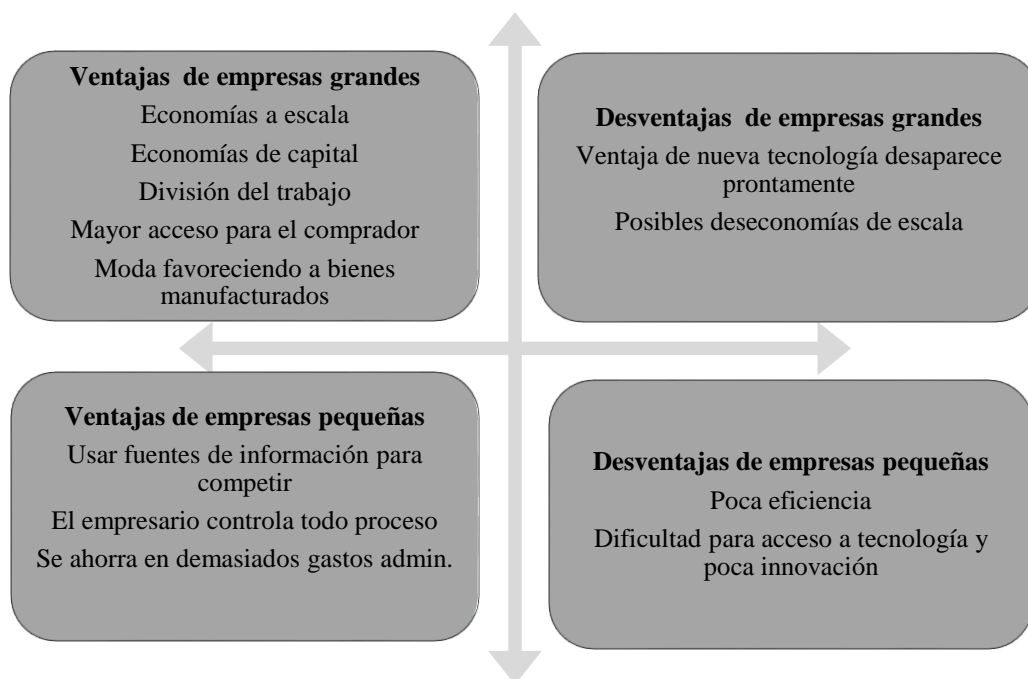
Esta es una ventaja que el pequeño productor no posee, por ello este sí debe encargarse de los pequeños detalles de la empresa y no tiene tiempo de “realizar un estudio tan detenido de su industria y mirar tanto hacia el porvenir” (Marshall, 1892: 311). Esto se debe a que, sin trabajadores calificados, el pequeño empresario debe encargarse hasta de los pequeños detalles. Por otro lado, se debe destacar que también existe ventaja para los industriales de menor tamaño; ya que según Marshall: “El ojo del amo está en

todas partes; sus capataces y trabajadores no esquivan sus obligaciones; no se diluye la responsabilidad; no hay tramitación de ordenes mal comprendidas de uno a otro departamento”. (Marshall, 1892: 332).

Es importante también mencionar, las economías de producción que los grandes negocios hacen propias; ya que pueden comprar materia prima más barata y a mejores precios, realizan economías de transporte y financieras, se vende al por mayor (lo cual facilita la venta), además se le facilita el acceso al cliente a los productos, y además se lo atrae con grandes sumas invertidas en publicidad (Marshall, 1892: 330). Pero, los pequeños empresarios también pueden obtener ventaja al manejarse con poca producción ya que ahorran recursos y tiempo en contabilidad excesiva y todo “el engorroso sistema de marcas y claves que se hace necesario en el negocio de una importante firma” (Marshall, 1892: 332). Además, el hecho de ser pequeña hace que se cree un mayor vínculo entre el empresario y sus compradores, quienes generalmente son sus vecinos.

Sin embargo, la moda y las tendencias en comportamiento de la población mundial no han favorecido a los pequeños empresarios. Según Marshall: “[...] las relaciones personales entre el pequeño comerciante y sus clientes son menos frecuentes” (Marshall, 1892: 334). Esto indica que las cualidades que tenía el pequeño tendero para ofrecer a sus clientes, cada vez son menos valoradas por los mismos, y por ello, con mayor frecuencia es desplazado por la empresa grande en el ámbito del comercio. También es importante destacar que mientras más avanza la sociedad se le da un mayor valor al tiempo por lo que las personas están menos dispuestas a realizar largas filas y prefieren realizar pedidos que lleguen por correos (o internet) sin tener que tan siquiera salir de casa. Además, se debe considerar que la modernidad trae sinnúmero de modas al mercado, frente a las cuales las grandes empresas responden con mayor facilidad, debido a la cantidad de stock que manejan. Lo dicho se puede resumir en el gráfico 4, presentado a continuación.

**Gráfico 4: Ventajas y desventajas de grandes y pequeñas empresas**



**Fuente:** Marshall, Alfred

**Elaboración:** Alejandro Mena



Después de haber analizado las fortalezas y debilidades de los tipos de empresas que Marshall plantea, se puede concluir que en efecto el autor considera que las empresas grandes tienen supremacía en el mercado por todas las economías de escala que estas manejan. Sin embargo, el autor demuestra que las empresas pequeñas si tienen oportunidades de ser competitivas y poder generar ganancias si aprovechan bien los avances de la modernidad, además de poder trabajar de manera más calmada y autorregulada. Además, el autor reconoce la existencia de asociaciones cooperativas, las cuales, si bien sufren similares desventajas que las empresas más pequeñas, pero son creadas con el fin de mejorar el bienestar de la comunidad con principios éticos y de compañerismo; es decir, con el fin de crear desarrollo local.

### **Distritos industriales**

Marshall desarrolló la idea de distritos industriales; el sostiene que funcionan en casos específicos cuando existe densidad considerable de empresas en un mismo territorio. Becattini, al realizar un estudio sobre los conceptos de Marshall, sostiene que sea cual sea la densidad del distrito, las empresas grandes siempre tendrán ventaja sobre las empresas pequeñas, debido a la ventaja competitiva de las grandes empresas (Becattini, 2004: 10-11). En su texto, Becattini, profundiza lo que Marshall llamó “Naciones Económicas”, desarrollando dos definiciones para este concepto. La segunda definición es en la cual Becattini se centra, ya que esta es la que da paso a la existencia de los distritos industriales; definidos como “un bloque de sujetos dentro de un estado nación o bien entre diferentes estados nación que reconocen como comunes sus propios intereses fundamentales” (Becattini, 2004: 10-12). Estos estados nación tienen una perspectiva general de sus metas e intereses, así como una política externa común y representantes definidos. Así, se rechazan estudios con delimitaciones geográficas y se centra en estudios de los sujetos que forman grupos comunes (Becattini, 2004: 13).

Marshall también defiende la capacidad “exosomática” de los seres humanos al trabajar en un distrito industrial. Esta potenciación productiva “exosomática” es definida como una característica social la cual se crea “a través de una actuación sobre los valores y conocimientos funcionales, y a la competitividad del lugar con el que el trabajador mismo se identifica” (Becattini, 2004: 15). Cree así que el “capital social” en conjunto con la innovación es posible, lo cual lo distancia de demás economistas de la época.

### **Experiencia italiana de distrito industrial**

Marshall presentaba ideas poco ortodoxas para ese entonces, pero a inicios de los años 60 ocurrió un fenómeno el cual haría a los economistas voltear hacia la teoría de los *distritos industriales*. El fenómeno tiene como característica el declive progresivo de la gran industria, que reunía el mayor capital del país, a la vez que pequeñas empresas florecieron en cuanto a renta, empleo y exportaciones. Sin embargo, uno de los rasgos más importantes de dicho evento es que las pequeñas empresas estaban preparadas para responder ante este crecimiento, y técnicamente estaban a la par en cuanto a competencia con una gran empresa (Becattini, 2004: 18).

Además, al seguir progresando el proceso, se evidenció que las pequeñas empresas no nacen en las grandes urbes, sino por el contrario en áreas alejadas en donde según la economía neoclásica no había perspectivas de inversión; y bajo formas no funcionales hasta ahora, como eran las empresas familiares. Sin embargo, en estas áreas se fueron asentando nuevos distritos industriales los cuales demostraron ser funcionales y competitivos (Becattini, 2004: 19).

Para la existencia de dichos distritos, se necesita la existencia de “condiciones locales de oferta y condiciones generales de demanda” (Becattini, 2004: 15). En cuanto a oferta, es claro que debe existir complejidad cultural que haya sobrevivido a la influencia cultural extranjera, estructura productiva formada tanto por fábricas y producción familiar, así como una estructura crediticia dispuesta a financiar emprendimientos pequeños con gran potencial. Por otro lado, en cuanto a la demanda global, debe existir población que supere ciertas capas de “estándar de confort”, es decir, población que ya haya cumplido con satisfacer sus necesidades básicas generalmente provistas por empresas manufactureras a gran escala de bienes homogéneos, pero que busque bienes más diferenciados en los cuales gastar el resto de sus ingresos. (Becattini, 2004: 19). Esto ocurre cuando las familias ya no buscan bienes genéricos producidos a gran escala, sino más bien bienes diferenciados los cuales les otorgan más valor agregado, en afán de cubrir nuevas “necesidades de alto contenido social y cualitativo” (Becattini, 2004: 19).

Según Becattini, “si se crea una adecuada atmósfera industrial, hecha tanto de conocimientos técnicos como de moralidad industrial, el paso de dominio de valores jerárquicos... al predominio de relaciones de intercambio entre empresas autónomas” (Becattini, 2004: 20). El autor expresa que la producción basada en la especialización y la colaboración de pequeñas empresas, además de competitiva, genera confianza entre los actores; lo cual disminuye los costos de la producción en general. Para Becattini, este “milagro económico” se explica debido a que los distritos industriales crearon “centros de habilidad especializada” (Becattini, 2004: 21). El autor también sostiene que la productividad e innovación en esta forma productiva es mayor, debido a la teoría de Marshall de la potenciación productiva “exosomática”.

Por ello, las empresas pequeñas pueden ofrecer un servicio innovador, pero en dichas empresas, los trabajadores no pueden ser forzados a su límite y amenazados con ser reemplazados. Los “distritos industriales tienen un importante componente social, el cual conduce al desarrollo del trabajador, pero también a la seguridad del mismo dentro del entramado empresarial de su territorio. No por esto descuidará sus tareas, ya que todo el colectivo cuidará de “la gallina de los huevos de oro” con la cual las personas subsisten, y la cual les permite escapar del sistema jerárquico de inseguridad laboral (Becattini, 2004: 20, 21,32).

Para concluir, Becattini concluye que los distritos industriales son un conjunto de procesos tanto económicos como sociales que ocurren simultáneamente y finalizan en importantes concentraciones territoriales en donde la empresa pequeña y familiar llega a ser competitiva y entra a formar parte de un proceso productivo en donde cada pequeña empresa se especializa en una fase de la producción, proceso conocido como *Deus Agitans* (Becattini, 2004: 25,26). Sin embargo, este también es un proceso social donde las capacidades de los trabajadores de las pequeñas empresas se desarrollan y potencian, mientras se trabaja con valores de confianza y solidaridad para lograr la subsistencia del distrito del cual dependen. (Becattini, 2004: 26, 27,28). Becattini demuestra en su análisis que los “distritos industriales” de Marshall no eran incompetentes y mucho menos una anomalía de mercado como ciertos economistas del siglo XX sostenían. Por el contrario, con la experiencia italiana se demostró una capacidad inesperada para competir, producir y satisfacer las necesidades de los consumidores. Sin embargo, hay que mencionar que estas circunstancias fueron posibles solo porque la demanda se trasladó a productos más heterogéneos.

## **Desarrollo local (F. Albuquerque; A. Vázquez)**

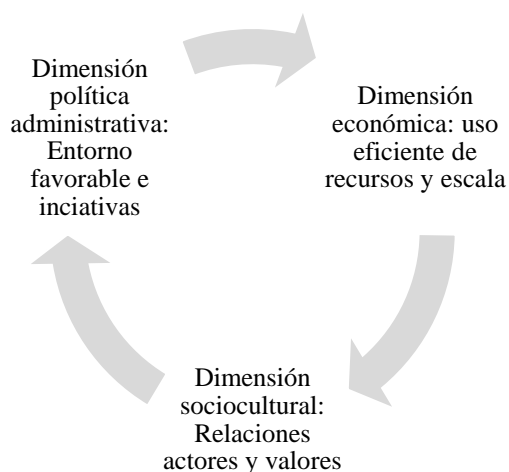
Ahora, es importante destacar un aporte esencial de Marshall para la comprensión actual del desarrollo local. Marshall integró y dio valor al territorio a su estudio de organización industrial mediante el

concepto de distrito industrial o *cluster*. Por otra parte, el enfoque de organización industrial es un planteamiento estructural que se valora algunos componentes particulares de la industria (Albuquerque, 2004a: 159). Ya que la empresa no compete sola, Marshall desarrolló el término de “economías externas locales”, las cuales consisten en un “entorno territorial favorable al despliegue de condiciones de eficiencia productiva y competitividad del sistema productivo local” (Albuquerque, 2004a: 159). En este modelo, las economías de escala externas ofrecen importantes beneficios que son resultado de la interacción de las empresas gracias al territorio que comparten. Mediante estos conceptos, se aprecia con claridad cuál fue el aporte de Marshall para el estudio de desarrollo local moderno; sin embargo, los conceptos que Marshall desarrolló serían asentados posteriormente en este marco teórico, mediante conceptos más modernos y pulidos desarrollados por Michael Porter.

### Origen y concepto de desarrollo local

Para entender la situación del emprendimiento Chocolate “WAO” y sus objetivos, es necesario comprender el concepto y origen del término “desarrollo local”. Vázquez Barquero conceptualiza el desarrollo local como “un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización de potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora de bienestar de la población de una localidad o una región” (Vázquez Barquero, 2000: 5). En el caso de que la misma comunidad lidere este proceso, este desarrollo local es endógeno. Este desarrollo se conceptúa al asumir que existen factores no explotados en el territorio, por ende, debe existir un sistema productivo capaz de aprovechar dichos recursos. Así, los territorios estudiados pueden generar acumulación de capital. En el desarrollo local endógeno, los actores públicos y privados trabajan juntos en toma de decisiones con el objetivo de mejorar el bienestar de la población, cubrir necesidades, mejorar empleo, cuidar recursos naturales y beneficiar a las empresas; por ello, lo económico y social están fuertemente vinculados (Vázquez Barquero, 2000: 5). El concepto de “desarrollo local” tiene tres dimensiones, que se pueden apreciar en el gráfico 5.

**Gráfico 5: Dimensiones del desarrollo local**



**Fuente:** Vázquez, Antonio

**Elaboración:** Alejandro Mena

El origen y crecimiento del concepto de desarrollo local tuvo origen por varias circunstancias; en primer lugar, es necesario destacar la crisis industrial que el mundo entero enfrentó en la década de 1980. Los

países experimentaron crisis estructural, por lo cual se crearon las “iniciativas locales de empleo” para lidiar con el problema del desempleo que aquejaba a los países (Albuquerque, 2004b: 51). Esta iniciativa surgió para atender los problemas locales específicos de cada territorio y produjo resultados positivos, además incrementó los valores sociales dentro del territorio. Las iniciativas tuvieron como resultado la creación de trabajos, pequeñas empresas y cooperativas; además generaron apoyos decisivos desde las municipalidades territoriales, ya que se gestionaban recursos provenientes del gobierno central con este fin (Albuquerque, 2004b: 51). También se crearon las *iniciativas locales de desarrollo empresarial*, las cuales tenían como objeto valorizar a la pequeña empresa como fuente de trabajo y crecimiento, alejándose del concepto de pasividad y subsidio, substituyéndose con una lógica de trabajo conjunto entre pequeñas empresas (Albuquerque, 2004b: 51).

Partiendo de las iniciativas anteriores se crearon las *iniciativas de desarrollo local - IDL*, concepto con el cual se integró los problemas que se presentaban en el territorio (Albuquerque, 2004b: 52). Según este concepto, el desarrollo económico local es “un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio”. (Albuquerque, 2004b: 52). Además de la crisis estructural, otros factores que dieron lugar a la creación de las iniciativas de desarrollo local fueron la falta de políticas apropiadas del gobierno central para cada territorio, lo cual produjo descentralización del estado y empoderó a los gobiernos locales para realizar política pública. Además, la demanda creciente de las comunidades locales también dio pie para que los gobiernos locales se empoderaran en el afán de satisfacer las necesidades de la población. (Albuquerque, 2004a: 160).

Una característica principal de las IDL, además de responder a problemas identificados localmente y tener finalidades redistributivas, es la voluntad de integración. Las IDL pretenden integrar distintos aspectos, como el “económico, social, cultural, institucional y ambiental” (Albuquerque, 2004b: 53). Esto se debe a que las políticas de distinto ámbito son complementarias entre sí, y todas llevan al fin último del desarrollo. Por tanto, ninguna política en cualquier aspecto es un coste sin retorno, sino más bien una inversión estratégica para generar desarrollo (Albuquerque, 2004b: 53). Otra característica importante es que se busca diversificación económica en el territorio, para que este sea más resiliente con respecto a cambios de demanda o gustos en el mercado. Además, el desenvolvimiento de las IDL se basa en una “lógica de proceso”, lo cual significa que no se responde a una planificación previamente realizada, sino más bien a la implementación de *ajustes sucesivos* a medida que la iniciativa avance, y se adquiera experiencia en los procesos efectuados. Por tanto, este proceso depende del aprendizaje, de la experiencia, o mediante transferencia de “mejores prácticas” (Albuquerque, 2004b: 54).

Las tensiones que se presentan en el proceso, tienen que ver con el desarrollo democrático que permite la elección de responsables territoriales para la administración pública, así como el hecho de que los actores se adapten y se modernicen para enfrentar procesos de reestructuración, son llamadas “tensiones desde abajo”; mientras que la descentralización de los territorios es una “tensión desde arriba” (Albuquerque, 2004a: 161).

Los principales objetivos de las iniciativas de desarrollo económico local que fueron planteados en América Latina son (Albuquerque, 2004a: 161):

- Otorgar mayor valor a los recursos existentes en cada territorio
- Innovar territorialmente mediante redes de actores
- Incrementar “eficiencia y eficacia” mediante “consorcios intermunicipales”

- Generación de empleo en el territorio
- Desarrollo de instrumentos financiero para empresas territoriales
- Superar el enfoque asistencialista de desarrollo
- Promover “competitividad territorial” con la creación de políticas comerciales
- Generar acuerdos estratégicos para el desarrollo sustentable

Los ámbitos en donde el desarrollo local interviene incluye las actuaciones internas de las empresas (manejo, funcionamiento y decisiones de cada empresa en particular), las actuaciones de las redes de empresas (vinculadas por encadenamiento productivo o sectores conexos) y las relaciones entre empresas y el desarrollo territorial (que intenta crear acceso a servicios de desarrollo empresarial y proveer de recursos productivos adecuados). (Albuquerque, 2004b: 54).

### Enfoques y metas del desarrollo local

En cuanto a los enfoques de desarrollo, existen dos principales dentro del desarrollo local (Albuquerque, 2004b: 18), que pueden visualizarse en la tabla 2.

**Tabla 2: Enfoque desde arriba vs. Enfoque desde abajo**

<b>Enfoque “desde arriba”</b>	<b>Enfoque “desde abajo”</b>
<b>Guía: Crecimiento y maximización PIB</b>	Guía: Crecimiento y necesidades sociales
<b>Estrategia: Asistencialismo y apoyo externo</b>	Estrategia: Potenciar recursos endógenos sin menospreciar oportunidades externas
<b>Teoría: Crecimiento por dinamismo de núcleos centrales</b>	Teoría: Impulso a emprendimientos fortaleciendo políticas locales

Fuente: Albuquerque, Francisco

Elaboración: Alejandro Mena

También el autor cita numerosas metas, pero en la que se profundizará es en la eficiencia productiva y la competitividad de las empresas locales. Por ello, las empresas que compiten en el mercado internacional son tomadas como referente, debido a que estas cuentan con tensión en sus operaciones las cuales causan eficiencia. La productividad está determinada por varios factores, como el vínculo entre la educación y la producción para satisfacer las necesidades locales del mercado; la provisión de infraestructura productiva local; las relaciones laborales positivas; una organización empresarial eficiente; y, de manera trascendental el desarrollo y buen uso de las tecnologías apropiadas.

Por otro lado, la competitividad es un término que engloba algunos elementos. Por un lado, para lograr competitividad, es necesario que los factores de productividad se cumplan. La empresa debe ser productiva para llegar a ser competitiva; pero también, debe diferenciar sus productos; apostar por la mejora continua de la calidad y servicios de entrega y pos venta. Esto significa que la competitividad es “estructural”, dado que depende de factores del entorno. De hecho, los tres niveles de competitividad de una empresa son “calidad de producción, trama productiva o cadena de valor y entorno territorial” (Albuquerque, 2004b: 8). Por ello, Francisco Albuquerque afirma que “la empresa nunca actúa en el vacío, sino que, en la pugna competitiva con las empresas rivales, se apoya siempre en la oferta de recursos estratégicos existentes en el territorio” (Albuquerque, 2004b: 8). Por este motivo, el desarrollo económico local mira la salud, la educación y el impulso de la cultura emprendedora como factores que generan competitividad empresarial, no tan solo como complementos sociales; dado que el manejo de una empresa descansa sobre bases sociales.

Es de remarcar que uno de los elementos fundamentales para la productividad de las empresas de desarrollo local son los “servicios de desarrollo empresarial” (Albuquerque, 2004b: 9). Estos son “servicios intangibles y de carácter real [...] que incorporan elementos de conocimiento estratégico en términos de capacitación [...] información [...] innovación” (Albuquerque, 2004b: 8).

### **Elementos básicos del desarrollo local**

Dentro del desarrollo local es necesario analizar los elementos básicos que las iniciativas deben contener para que sean generadas e integradas exitosamente al mercado. Para ello se requiere que los actores que intervienen en el proyecto se pongan de acuerdo para llevar a cabo una estrategia común (Albuquerque, 2004a: 162). La “fragilidad” de iniciativas locales puede bien deberse a la falta de alguno de los componentes que se mencionaran.

Para empezar, es necesaria una “actitud proactiva del gobierno local” (Albuquerque, 2004a: 162). Como ya se había especificado, la descentralización es uno de los componentes vitales para que el desarrollo local se pueda llevar a cabo. Esto se debe a que el gobierno local conoce mucho mejor las necesidades particulares del territorio bajo su control. Así, al crear descentralización, se motiva a los gobiernos locales a tomar mayor responsabilidad para resolver problemas particulares que aquejen al territorio. Además, este actor puede convertirse en un motor de impulso para las iniciativas de gobierno económico local. Esto se logra desarrollando las capacidades del municipio, teniendo mayor comunicación con la comunidad y elaborando mejores herramientas para realizar política territorial, mediante la “creación de espacios de concertación y confianza entre actores para lograr retos comunes”. Por ello, los actores públicos pueden ser actores idóneos para convertirse en “equipos de liderazgo local”.

Otro componente importante para llevar a cabo iniciativas de este tipo es “la movilización y participación de los actores locales” (Albuquerque, 2004a: 162). Este componente se basa en una actitud proactiva y participativa de los actores locales en general, para mejorar sus habilidades y generar desarrollo local. Esta actitud proactiva genera espacios de concertación que forman “identidad territorial” y propende la creación de “redes de actores” (Albuquerque, 2004a: 163). Siguiendo las pautas anteriores, con liderazgo, compromiso y confianza los actores serán capaces de llevar a cabo el componente de “elaboración de estrategia territorial de desarrollo”, para orientar los esfuerzos de todos hacia la misma meta (Albuquerque, 2004a: 163).

El fomento a las iniciativas micro empresariales (Mipymes) y la capacitación del recurso humano es otro factor a tomar en consideración para lograr desarrollo local. Mediante esta estrategia, se logra ocupar de manera más eficiente los factores endógenos del territorio para así generar diversificación productiva con innovación; esperando mejorar el bienestar común de la población. Una capacitación constante del recurso humano ante la modernidad, es la clave para lograr insertar nuevos y más eficientes procesos o actividades productivas. (Albuquerque, 2004a: 164). Adicionalmente, también se requiere “programas de fomento” e “institucionalidad para el desarrollo económico local”, debido a que, con estos componentes, las iniciativas locales estarán más deslindadas de los cambios políticos existentes y se asegurará procesos de cambio duraderos (Albuquerque, 2004a: 164). Finalmente, es importante destacar que el componente de “cooperación público-privada” se encuentra tanto en la parte de concertación de diálogos entre los actores territoriales, como en la valoración del gobierno local ante las capacidades y fortalezas de su población (Albuquerque, 2004a: 164).

## **Desarrollo local “Chocolate WAO”**

Una vez que se ha revisado la teoría existente en cuanto a desarrollo local, resulta apropiado analizar como esta se aplica al caso estudiado en la disertación. Uno de los ejes principales del proyecto *Chocolate WAO* es el fortalecimiento de la dirigencia de la AMWAE en temas técnicos y administrativos ligados a la cadena de valor de la producción y comercialización del cacao. Por ello, EcoCiencia les brinda soporte técnico y administrativo en cada paso del encadenamiento productivo. Es así como las lideresas tienen capacitación de manera constante en el manejo y gestión de las chacras de cacao (limpieza y poda de chacras, control de enfermedades, manejo de abonos orgánicos); confiando que sean ellas quienes difundan estas buenas prácticas directamente a la población productora. Las lideresas también han sido capacitadas en procesos de post-cosecha del cacao para su fermentación y secado. (Riofrío, 2018).

Las capacitaciones se han llevado a cabo a través de múltiples talleres participativos dictados por expertos del sector del cacao (Riofrío, 2018). Es importante mencionar que se les ha provisto de asistencia y entrenamiento gerencial con el fin de lograr desarrollar habilidades y empoderamiento en las mujeres dirigentes, para que sean ellas mismas quienes planifiquen y manejen sus agendas. De esta manera se espera que cumplan actividades como la compra de cacao; formación de capacidades a las socias; transporte del cacao; asistencia a ferias y eventos representando al emprendimiento. EcoCiencia ha trabajado con la AMWAE identificando los costos de la logística para que las dirigentes puedan dimensionar los costos operativos que suponen las actividades de la cadena productiva y buscar alternativas para conseguir mayor eficiencia.

Los expertos en cacao brindan constante soporte técnico a la dirigencia. Además, las lideresas han visitado la planta maquiladora en Quito, lo que ha permitido que conozcan los procesos de industrialización del cacao y las diferentes alternativas que existen de productos derivados del cacao con miras a alentarlas a diversificar su oferta. Igualmente, se han impartido talleres sobre conocimientos básicos de comercialización, ventas y marketing, con el objeto de que las dirigentes de la AMWAE puedan desarrollar estrategias para que el chocolate WAO llegue a un mayor segmento de mercado (Riofrío, 2018).

Con las acciones tomadas se puede comprobar que las dirigentes están en proceso de empoderamiento de la cadena de valor. Sin embargo, no es un proceso finalizado ya que las capacidades de gobernanza de la AMWAE siguen en desarrollo; se podría decir que es un proceso lento, pero demuestra poco a poco, sus potencialidades y capacidades para empoderarse de la empresa. Lo mencionado demuestra que se ha llevado a cabo un proceso de desarrollo local endógeno, aprovechando las posibilidades del territorio, a la vez en la que se potencian las capacidades de las personas que habitan en él. Es de resaltar que, al tratarse de mujeres de una nacionalidad ecuatoriana, sin embargo, no se han cerrado para aceptar oportunidades externas que se presentan, tal y como el apoyo de EcoCiencia. Es importante notar que este es el modelo de desarrollo local que se ha llevado a cabo en “Chocolate WAO” (Riofrío, 2018).

## **Cadena de valor (M. Arce; S. Calves; J. Donovan; C. Pietrobelli; M. Porter; R. Rabelloti;)**

Una vez estudiado el desarrollo endógeno y como se relaciona con el proyecto; se procederá a estudiar el tema central de la disertación: las cadenas de valor. Para ello, se ha examinado bibliografía del economista Michael Porter, específicamente de su obra *Ventaja Competitiva*, creación y sostenimiento de un sistema superior.

### **Definición de empresa y ventaja competitiva**

Se empezará definiendo a una empresa según Porter. “Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos” (Porter, 1985: 52). Una vez comprendido que la empresa está compuesta por actividades, se debe mencionar que las actividades contribuyen al costo relativo de la empresa, y a las mismas se puede hallar diferenciación de dicha empresa. Al realizar las actividades mencionadas, se crean productos con un determinado valor. Este es definido como “la cantidad que los compradores estarían dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona” (Porter, 1985: 54); que se mide con el ingreso total, que consiste en el precio del bien por las unidades vendidas. Por tanto, para que una empresa sea lucrativa, es necesario que el mencionado valor supere los costos para crear el producto. Bajo esta premisa, se desprenden las estrategias para conseguirlo. Este tema será abordado más adelante.

Ahora, es importante abordar uno de los conceptos base de la obra, el cual es la ventaja competitiva, que se conceptualiza como una ventaja que “se obtiene [...] desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (Porter, 1985: 51). Si se logra que la empresa seleccionada lleve a cabo sus actividades de mejor manera que su competencia, se obtendrá ventaja competitiva. Para ello es necesario examinar de manera sistémica las actividades y relaciones dentro de una empresa, ya que solo así se pueden hallar fuentes de ventaja competitiva (Porter, 1985: 51). Para ello, Porter desarrolló el instrumento llamado *Cadena de Valor*.

La cadena de valor es un instrumento el cual “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para comprender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Porter, 1985: 51). Por otro lado, la cadena de valor refleja factores de una empresa, como son su estrategia, enfoque, historia y las economías utilizadas para su funcionamiento (Porter, 1985: 54).

### **Definición de cadena de valor**

En cuanto a la cadena de valor, es necesario aclarar que, al desplegar el valor total de la cadena, se aprecian las actividades de valor y el margen. “Las actividades de valor son actividades distintas, física y tecnológicamente, que desempeña una empresa” (Porter, 1985: 56). Por otro lado, “el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor” (Porter, 1985: 65). El proceso llevado a cabo con el productor y el canal también tiene margen, el cual también se traspa al costo total del comprador. Las actividades de valor descritas emplean insumos, recursos humanos, tecnología e información (Porter, 1985: 56).

El principio primordial de la cadena de valor es que las actividades deben ser divididas para comprender de mejor manera el funcionamiento sistémico de la empresa. Porter afirma que “El grado apropiado de disgregación depende de la economía, de las actividades y de los propósitos para los que se analice esta



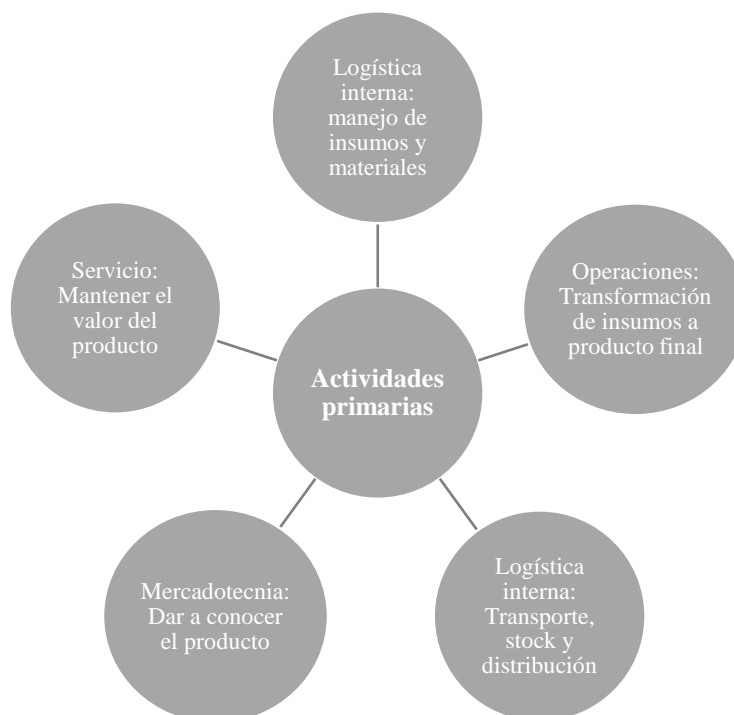
cadena de valor” (Porter, 1985: 65). Deben ser aisladas cuando usen economías diferentes, tengan potencial de diferenciación o conformen una parte importante o creciente de costos (Porter, 1985: 65).

El autor sostiene que toda actividad que realice una empresa debe estar clasificada dentro de una actividad principal y una actividad de apoyo. Esta es la clasificación macro que el autor realiza para las actividades de valor:

a) Actividades primarias

Las actividades primarias son definidas como las relacionadas directamente con el producto, tal y como su obtención, transformación, venta o asistencia pos venta (Porter, 1985: 56). Es importante detallar que el valor agregado puede partir de cualquiera de estas actividades dependiendo del sector en que la empresa se ejecute. Existen cinco categorías principales dentro de estas actividades, y cada una de estas es divisible en más categorías según se considere necesario (Porter, 1985: 57-58). Las actividades primarias se pueden observar en el gráfico 6.

**Gráfico 6: Actividades primarias**



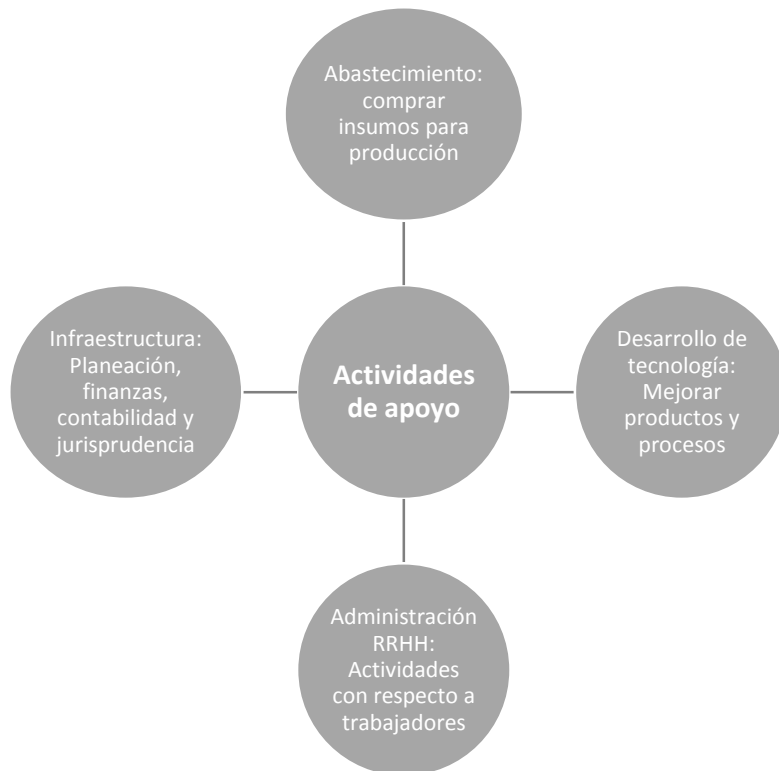
**Fuente:** Porter, Michael

**Elaboración:** Alejandro Mena

b) Actividades de apoyo

Similar a las actividades anteriores, las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías; las cuales a su vez pueden dividirse en sub-categorías según el caso (Porter, 1985: 58-61). Las actividades de apoyo se pueden observar en el gráfico 7.

**Gráfico 7: Actividades de apoyo**



**Fuente:** Porter, Michael

**Elaboración:** Alejandro Mena

Además de la clasificación antes mencionada, hay que mencionar los tipos de actividades existentes dentro de las actividades primarias y de apoyo, que son las siguientes (Porter, 1985: 61):

- Directas: Actividades vinculadas en la generación de valor para el consumidor.
- Indirectas: Actividades que posibilitan la ejecución de las actividades directas.
- Seguro de calidad: Actividades cuyo propósito es regular la calidad de todas las actividades anteriores.

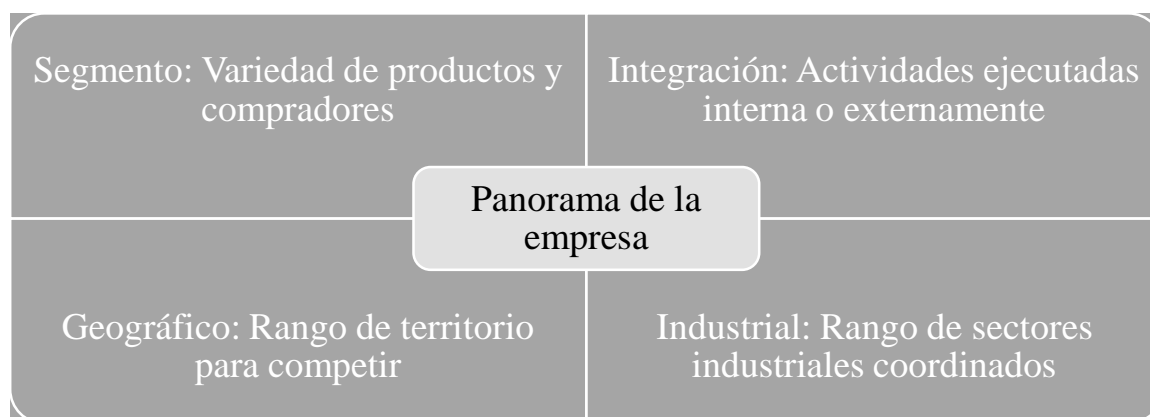
### **Eslabonamiento dentro de la empresa**

Es propio mencionar también que las actividades no son lo único que añade valor al producto, entendiendo que no son independientes “sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor” (Porter, 1985: 66). Porter define los eslabones como “las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra” (Porter, 1985: 65). Esto puede causar ventaja competitiva a través de optimización y coordinación. El eslabonamiento entre las actividades primarias y las actividades de apoyo son las más obvias dentro de las cadenas de valor (Porter, 1985: 66). Para hallar eslabonamientos, se debe buscar de qué manera una cierta actividad de valor afecta a otras; donde por lo general se requiere flujos de información entre actividades para que la afectación sea positiva y genere beneficios. Se debe mencionar también que no solo existe eslabonamientos dentro de la empresa, sino también *eslabonamientos verticales* con respecto a proveedores y canales; los cuales son procesos que también resultan beneficiados con las actividades de la empresa y viceversa (Porter, 1985: 68).

## Panoramas de la empresa

Las empresas también presentan un panorama competitivo que puede determinar la ventaja competitiva. Dicho panorama “conforma la configuración y economía de la cadena de valor” (Porter, 1985: 71). Es importante mencionar que la empresa puede tener tanto un panorama amplio como un panorama estrecho para competir. El panorama elegido está estrechamente relacionado a los competidores, ya que, según el sector industrial, un panorama puede resultar más adecuado que otro. En un panorama amplio, se puede explotar las integraciones existentes en cadenas de valor de diferentes segmentos, así como llevar a cabo actividades internamente. Por otro lado, en un segmento estrecho, se puede optimizar la cadena para servir a un objetivo específico y así lograr menores costos o llegar al comprador de una forma única (Porter, 1985: 71-76). Los panoramas empresariales se pueden vislumbrar en el gráfico 8.

**Gráfico 8: Opciones de panorama para una empresa**



**Fuente:** Porter, Michael

**Elaboración:** Alejandro Mena

Una vez que se ha examinado minuciosamente los diversos aspectos que conforman las cadenas de valor, se puede determinar las estrategias genéricas que el autor plantea para que una empresa obtenga mayor ventaja competitiva.

### Estrategias genéricas para ventaja competitiva

La primera estrategia genérica es la “reducción de costos” o “liderazgo en costos”, que consiste en reducir los costos con procesos más eficientes y de menor valor. De esta manera, el consumidor gastará menos recursos en obtener el bien y así preferirá este bien a otros; por ende, la empresa venderá mayor cantidad de producto y obtendrá más ventaja comparativa con respecto a sus competidores. Esta estrategia es dirigida generalmente con un panorama amplio (Porter, 1985: 79).

La segunda ventaja genérica planteada por el autor es la diferenciación, que consiste en ofrecer al productor un bien o servicio el cual sea de alguna manera *único* para el consumidor, generando de esta manera valor agregado para la cadena del consumidor. Esto se logra especializándose en el producto que se desea ofertar para un determinado segmento del mercado; por tanto, esta estrategia va de la mano con un panorama angosto. (Porter, 1985: 137). Es importante también destacar que los costos son también importantes en la diferenciación, ya que esta estrategia puede ser llevada a cabo solo si el “precio premio” del producto supera los costos de elaboración del mismo (Porter, 1985: 79). Lo dicho demuestra que toda empresa debe tener un efectivo control de costos. Sin embargo, mediante una

estrategia de costos efectiva, el diferenciador puede bajar sus costos en áreas que no minen su diferenciación (Porter, 1985: 80).

El autor sostiene que la cadena de valor es el instrumento principal para entender el papel de la tecnología dentro de la cadena de valor de una empresa (Porter, 1985: 181). Un cambio tecnológico puede afectar a la empresa debido a que puede generar un cambio en cualquier actividad. Esto se debe a que, según el autor “Una empresa, como una colección de actividades, es una colección de tecnologías” (Porter, 1985: 183). La tecnología dentro de una empresa se usa típicamente para combinar insumos y fuerza laboral para crear productos finales. Estos procedimientos generalmente constan de varias sub-tecnologías (desde los mismos insumos), las cuales se combinan para crear los productos dirigidos al público (Porter, 1985: 183).

### **Estudios adicionales sobre cadena de valor**

Una vez estudiados los aportes realizados por el padre de la cadena productiva; es adecuado considerar otros aportes que otros economistas han realizado acerca de este elemento de estudio y de sus características. Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti, docentes italianos, estudiaron la cadena de valor siguiendo el concepto de Gereffi y Kapinsky, definiendo la cadena de valor como una herramienta que “[...] está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón” (Pietrobelli y Rabbellotti, 2005: 5). Los autores sostienen que el mercado continúa evolucionando en un constante encadenamiento de empresas diferentes para producir un producto final, actores los cuales pueden estar alejados espacialmente.

Los autores sostienen que una perspectiva analítica resulta conveniente para el estudio de cadena de valor ya que tiene ventajas en (Pietrobelli y Rabbellotti, 2005: 5):

- Abarcar mayor cantidad de etapas las cuales muchas veces son ignoradas, aunque sean trascendentales.
- Reconoce flujos de información entre actores
- Identifica actividades de alto rendimiento para obtener apropiación de retornos

Los flujos de información resultan ser primordiales en el proceso de ser identificados ya que con ellos se puede identificar el tipo de gobierno existente dentro de la cadena. Puede existir una estructura de redes (la más deseable porque todos sus miembros tienen igual poder jerárquico); la cuasi jerarquía y la jerarquía (Pietrobelli y Rabbellotti, 2005: 5). Los autores debaten, tomando en cuenta el trabajo de otros autores, que, si bien la jerarquía puede llegar a dar eficiencia en competitividad de bienes y productos, puede llevar a estancar el “progreso competitivo funcional” (Pietrobelli y Rabbellotti, 2005: 6).

Por otro lado, Ree Shek, Jason Donovan y Dietmar Stoian realizaron un estudio de cadena de valor y su impacto sobre la pobreza basados en la metodología de Cinco Capitales. Los autores sostienen que el desarrollo del concepto de cadena de valor se dio a partir de los 2000 debido a un cambio estructural de la demanda de productos alimentarios (mayor énfasis en calidad y procedencia), así también como mayor participación del sector privado en la producción de alimentos para lograr metas como reducción de pobreza y sostenibilidad (Donovan, Shek y Stoian, 2013: 8). Sin embargo, se mantiene que existen pruebas muy escasas sobre el impacto de las cadenas de valor sobre la mejora de calidad de vida de sus integrantes. Esto se debe a que las variables proxy utilizadas son poco precisas debido a la subsistencia de los sujetos estudiados por actividades alternas (Donovan, Shek y Stoian, 2013: 8).

Por ello los autores afirman: “[...] un enfoque en los activos (de capital humano, social, natural, físico y financiero) ofrece una comprensión más amplia... con los medios de vida de las familias productoras de pequeña escala” (Donovan, Shek y Stoian, 2013: 9). Mediante un enfoque en activos, se puede entender a qué activos tienen o no acceso los pobladores de un determinado territorio. Por tanto, los autores estudiados consideran a la cadena de valor como un instrumento limitado el cual ofrece resultados difusos y poco confiables debido a la gran cantidad y variedad de actividades que las pequeñas empresas familiares pueden realizar además de la cadena estudiada.

Bertha Arce y Silvio Calves, por su parte, consideran que la globalización ha transformado en gran medida el paradigma comercial, con cambios rápidos que exponen cierta ineficiencia de las pequeñas y medianas empresas para competir (Arce y Calves, 2008: 2). Según los autores: “Las exigencias comerciales y económicas del mundo de hoy, requieren que [las PyMes] sean capaces de asumir las funciones del paradigma tecno-económico dominante” (Arce y Calves, 2008: 2). Los autores describen como objetivo de la cadena de valor “maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos” (Arce y Calves, 2008: 2); es, por tanto, un instrumento que sirve para identificar actividades que generen ventaja competitiva sostenible. En este punto, los autores consideran apropiada la clasificación de Porter en actividades fundamentales y actividades de soporte.

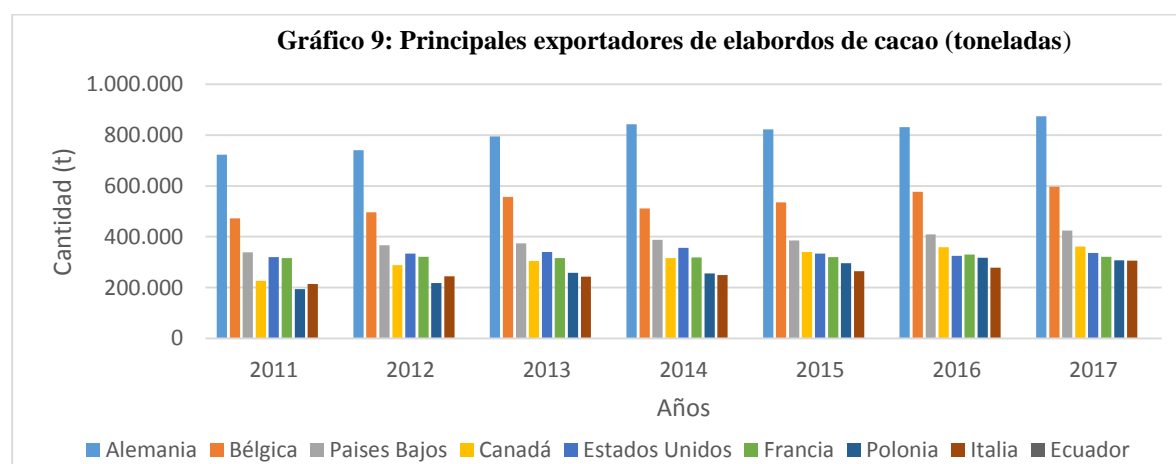
Arce y Calves consideran aplicar una “metodología para ponderación de cadenas de valor”, mediante la cual, cada actividad debe ser ponderada según los costos y valor de las mismas, así la empresa puede tomar decisiones sobre las actividades que deben ser fortalecidas. La metodología propuesta se basa en separar a las actividades en categorías y posteriormente elaborar una matriz de valor de acuerdo a sus componentes (Arce y Calves, 2008: 4). La ponderación según agregación de valor requiere un grupo de expertos y directivos que conozcan las relaciones de los actores existentes dentro de la organización y fuera de ella. Es importante que el grupo de expertos responda cual es la eficiencia de cada categoría, si dichas categorías son apoyadas por las actividades de apoyo y si creen que existen relaciones que potencien el valor que se otorga al producto (Arce y Calves, 2008: 6).

Después de estudiar a los autores mencionados en cuanto a cadena de valor se trata, se puede establecer que Pietrobelli, Rabelloti, Arce y Calves tienen un criterio muy similar al de Porter, debido a que se inspiran en su trabajo y reafirman sus conceptos, claro está con novedades adicionales que hay que tomar en consideración. Pietrobelli y Rabelloti aclaran la importancia de flujos de información; mientras Arce y Calves destacan aspectos más prácticos, ya que la ponderación de las actividades de la cadena es una herramienta funcional para considerar qué puntos de la cadena priorizar en la búsqueda de mayor eficiencia. Además, Donovan y sus co-autores proponen una alternativa distinta alegando defectos de la cadena de valor. Es de enunciar que los conceptos de Marshall de diversos tipos de empresas son aplicables a la actualidad, pero en su momento el autor no vio la relevancia que este tipo de iniciativas puede tener en el desarrollo local. Vazquez Barquero destaca el trascendental impacto que tienen las pequeñas empresas en cuanto al desarrollo económico en territorio y poblaciones localizadas; y por ende son vitales para crear mejor calidad de vida y mayor adquisición de capacidades en la población. La empresa Chocolate WAO podría tener la misma función en el territorio waorani, así que su impacto también será evaluado a continuación.

## ***Capítulo 1: Análisis internacional, nacional y local de la industria de elaborados de cacao***

Según el concepto de Vázquez Barquero, el desarrollo local se basa en explotar las potencialidades del territorio, pero sin desaprovechar las oportunidades externas que la coyuntura tiene para ofrecer. En eso se enfocará el capítulo 1 de esta disertación, ya que, con el estudio del ambiente nacional e internacional, se revelarán las oportunidades y amenazas a las que “Chocolate WAO” está expuesto.

### **Mercado internacional de elaborados de cacao**



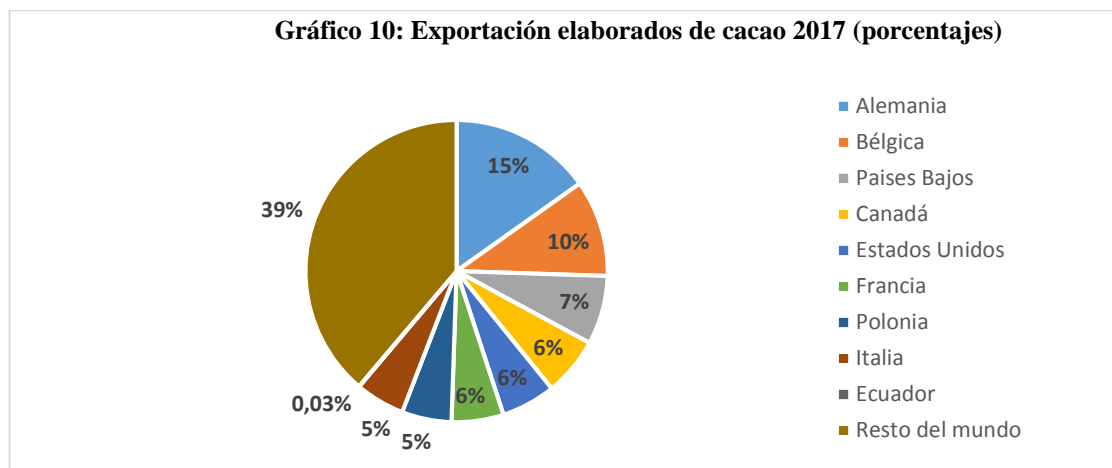
**Fuente:** TradeMap

**Elaboración:** Alejandro Mena

Como se aprecia en los gráficos 9 y 10, los principales exportadores de elaborados de cacao son: Alemania, Bélgica y Canadá, que han presentado niveles de exportación crecientes desde el 2011. Esto se debe al lento pero sostenido crecimiento de demanda internacional de elaborados de cacao y también a la capacidad productiva de los países en mención. Las exportaciones mundiales de elaborados de cacao han crecido en 2.2% en promedio anual desde el año 2011 al 2017; aunque ha existido decrecimiento en el mercado de 1.5% en el 2015. Hay que recalcar que los países con producción elevada han mantenido sus niveles de exportación. En cuanto a Ecuador, el país este tiene una participación en la cantidad de exportaciones de 0,003% en 2017, valor casi invariable desde el 2011 y que constituye una cifra mínima entre los exportadores de cacao; sin embargo, y aunque el valor absoluto de las exportaciones siga siendo bajo, el Ecuador presenta crecimiento promedio de 8.8% anual, con incremento en algunos años, pero con contracción en otros, por ejemplo, en el año 2015 de -27.9% (TradeMap, 2017).

Las exportaciones de elaborados de cacao de Ecuador han crecido en 34.8% desde el año 2011. Si bien el Ecuador tiene baja inserción en el mercado global de cacao, es el principal país exportador de cacao fino de aroma del mundo (TradeMap, 2017).

**Gráfico 10: Exportación elaborados de cacao 2017 (porcentajes)**

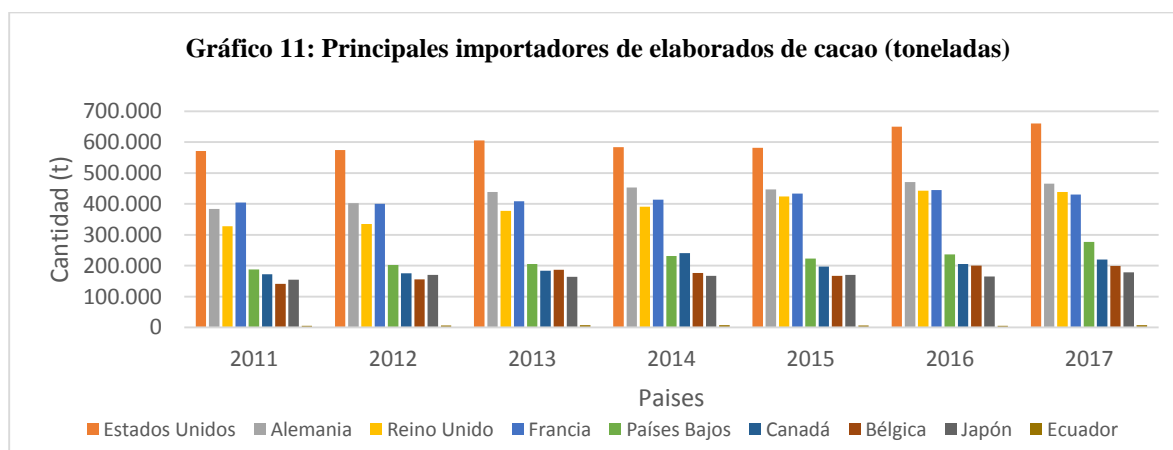


Fuente: TradeMap

Elaboración: Alejandro Mena

En cuanto a importaciones de elaborados de cacao se refiere, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido han incrementado las importaciones que realizan, como se aprecia en los gráficos 11 y 12; Canadá, Holanda, Bélgica y Japón también han incrementado sus importaciones, pero de manera menos notoria. Las importaciones de elaborados de cacao a nivel mundial han crecido 2.7% en promedio anualmente desde el año 2011 al 2017. Ecuador, presenta aumento en la importación de elaborados de cacao de 5.1% en promedio anual, lo cual resulta ser una cifra que puede interpretarse como procesos de producción de los elaborados de cacao poco competitivos en el mercado mundial. Es de resaltar el crecimiento que este rubro de importaciones experimentó en el año 2016, donde las importaciones ecuatorianas de este producto crecieron en 26%, después de una disminución durante los años 2014 y 2015. En resumen, las importaciones de elaborados de cacao del Ecuador han crecido en 25,3% desde 2011 al 2017, por lo cual el Ecuador concentra 0,12% de las importaciones globales. Tanto importaciones como exportaciones fueron analizadas en toneladas de producto comercializado (TradeMap, 2017).

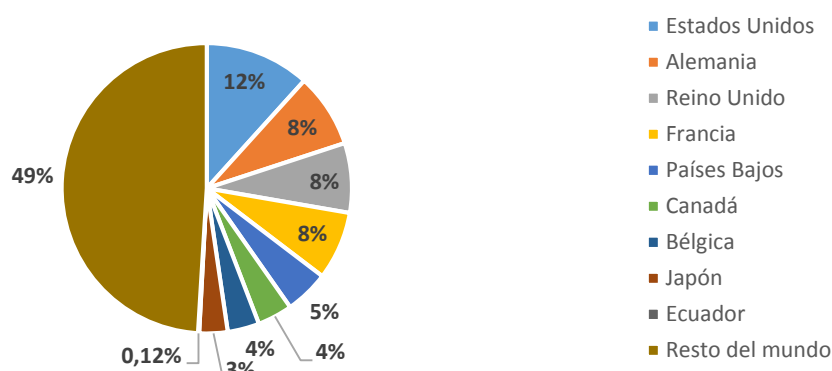
**Gráfico 11: Principales importadores de elaborados de cacao (toneladas)**



Fuente: TradeMap

Elaboración: Alejandro Mena

**Gráfico 12: Importación de elaborados de cacao 2017 (porcentajes)**



Fuente: TradeMap

Elaboración: Alejandro Mena

## Desempeño de exportaciones ecuatorianas de elaborados de cacao

**Gráfico 13: Producción exportada Ecuador (\$)**



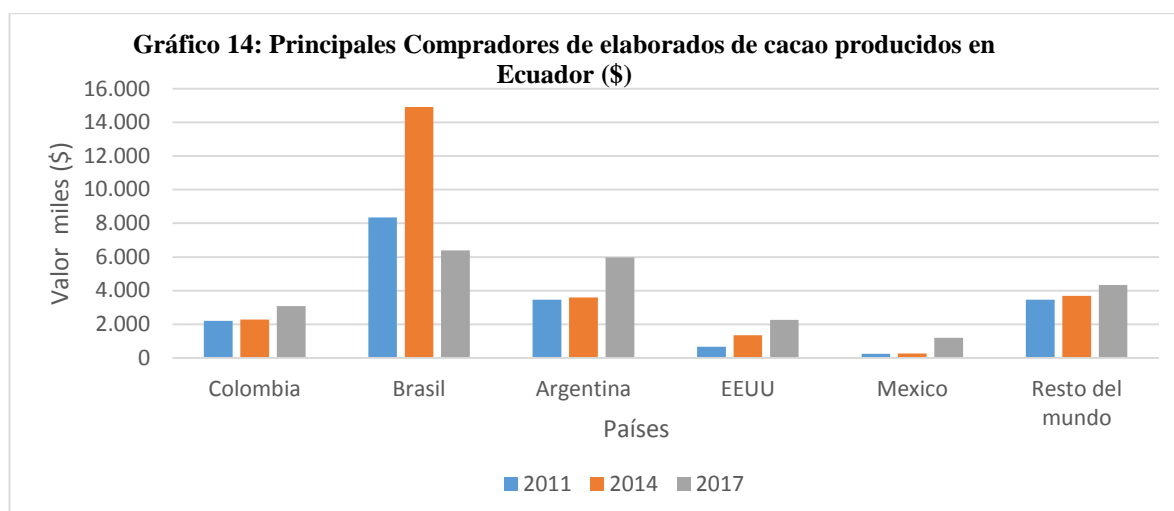
Fuente: TradeMap

Elaboración: Alejandro Mena

Para analizar la producción comercializada de elaborados de cacao ecuatoriano, se sumó el valor de tres años (2011 a 2013) y de los siguientes tres años (2014 a 2016), en cuanto a las variables de producción y exportación; expresados en valor monetario (dólares de los Estados Unidos de América). Se puede apreciar en el gráfico 13, tanto el valor de exportaciones como el de producción subieron nominalmente, aunque comparado al resto del mundo, hubo un impacto casi nulo en cuanto a variación de participación. También se visualiza que el valor de la producción ha aumentado en mayor cantidad relativa que el de exportaciones. Se puede concluir entonces que el consumo nacional de elaborados de cacao ha crecido (TradeMap, 2017).

En cuanto a los principales compradores de elaborados de cacao del Ecuador, fueron tomados los puntos iniciales, medios y finales en periodo temporal de cada uno de los importadores. Se puede apreciar, según el gráfico 14, que Brasil sigue siendo el principal consumidor de elaborados de cacao, aunque este comprador ha realizado un recorte en las importaciones de elaborados de cacao desde el Ecuador (TradeMap, 2017).





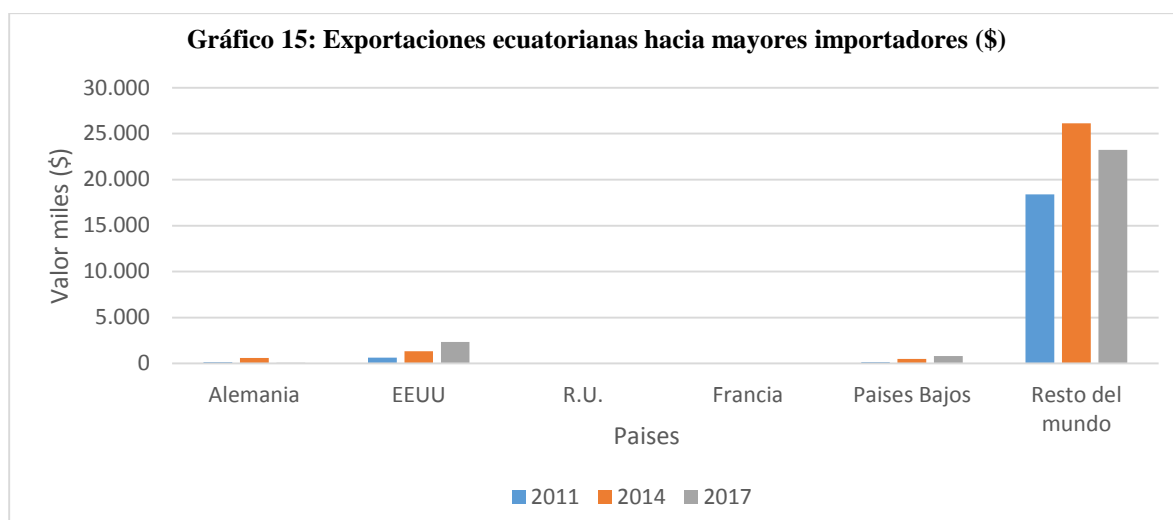
**Fuente:** TradeMap

**Elaboración:** Alejandro Mena

Los demás compradores demuestran un crecimiento lento pero sostenido en las importaciones de elaborados de cacao producido en Ecuador. Sin embargo, hay que destacar que Estados Unidos importa relativamente poca producción ecuatoriana considerando que este es el principal importador de este producto a nivel mundial. Esto resulta de falta de tratados de comercio entre Ecuador y EEUU (TradeMap, 2017).

Se debe destacar que Colombia es el país en el cual los productos ecuatorianos tienen mayor porcentaje de mercado, ya que las exportaciones del Ecuador alcanzan a sumar del 4% al 7% de las importaciones totales de Colombia de elaborados de cacao. Sin embargo, Estados Unidos es el principal competidor de Ecuador manejando del 36% al 43% de las importaciones colombianas de estos productos (tendencia creciente). En cuanto a Brasil, las importaciones ecuatorianas han ido a la baja, evidenciándose un descenso del porcentaje de importaciones brasileñas del 10% en 2013 a solo 4% en 2017; mercado en el cual el más grande competidor es Argentina (aunque sus porcentajes también tienden a la baja). En el mercado argentino, Ecuador alcanza un porcentaje de mercado de importación de elaborados de cacao del 6 al 11%, con tendencia creciente; en este mercado nuestro mayor competidor es Brasil, con porcentajes de importación que van del 55% al 59%. Finalmente, en el mercado estadounidense, el Ecuador no supera el 0,1% de exportaciones a este país en cuanto a elaborados de cacao; el principal competidor en este país es Canadá, que concentra más del 50% de importaciones de elaborados de cacao, con tendencia al alza (TradeMap, 2017).

Pudiera interpretarse que el Ecuador exporta una cantidad nominalmente destacable de elaborados de cacao a Estados Unidos (uno de los principales importadores de elaborados del cacao a nivel mundial). Sin embargo, las importaciones que Estados Unidos y los principales importadores de elaborados de cacao realizan, representa solo 14,2% de las exportaciones de elaborados de cacao ecuatorianas, como se muestra en el gráfico 15. Esto quiere decir que el Ecuador destina muy poco de su exportación a los países con una alta demanda de elaborados de cacao. Dentro de este mismo análisis, las importaciones de elaborados de cacao a Alemania, Reino Unido, Francia y Holanda representan alrededor del 0,001% del valor de las importaciones de elaborados de cacao a nivel mundial (TradeMap, 2017).



Fuente: TradeMap

Elaboración: Alejandro Mena

## Tratados internacionales que influyen al sector de elaborados de cacao en Ecuador

Resulta importante conocer el ambiente externo del país en cuanto a las oportunidades que el país tiene en su interacción con otras naciones. Esta parte del estudio resulta importante debido a que se puede conocer el acceso que el país tiene a mercados extranjeros y las facilidades que tiene un determinado producto para ingresar a fronteras extranjeras. El análisis cualitativo de los tratados de comercio que el Ecuador posee puede determinar oportunidades no explotadas por el país para conseguir mayores nichos de demanda. Por lo tanto, se procederá a examinar los principales tratados suscritos por el Ecuador y sus implicaciones con el producto de “Elaborados de cacao”.

### Organización Mundial de Comercio - OMC

El Ecuador ingresó a la Organización Mundial de Comercio en 21 de enero de 1996. Dentro de la organización el Ecuador mantiene un tratado multilateral, que consiste en el “Trato general de la nación más favorecida” (OMC, 1947):

“cualquier ventaja, favor, privilegio o inmunidad concedido por una parte contratante a un producto originario de otro país o destinado a él, será concedido inmediata e incondicionalmente a todo producto similar originario de los territorios de todas las demás partes contratantes”

Sin embargo, algunos países tienen preferencias especiales las cuales no son requeridas mientras no superen la diferencia entre la tarifa de la nación más favorecida y la tasa preferencial estipulada. Sin embargo, Ecuador no se halla dentro de los países para los cuales corre esta normativa especial (OMC, 1947). Sin embargo, todos los países que forman parte de este tratado pueden imponer aranceles (normados por lista anexa de productos) para la materia prima utilizada para elaborar la producción importada, impuestos antidumping o cargos por los servicios prestados de parte del país importador. Los derechos de arancel están fijados por la lista anexa al “Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio”. Los productos dentro de la lista no pueden ser castigados con derechos aduaneros adicionales. Además, ningún país puede modificar sus métodos de cálculo de aranceles en la cual la concesión otorgada se vea afectada (OMC, 1947).

Por otra parte, se reconoce que la vigencia de una reglamentación interna de cada país en el ámbito de comercio y uso de materiales, que no puede ser manipulada con el fin de para proteger la producción nacional. Ecuador tiene ventajas importantes al formar parte de este tratado. Algunas de ellas son poder negociar en una misma base legal el comercio con el resto de países, conseguir mayor número de socios comerciales, la reducción de obstáculos comerciales y el incremento en cuanto a eficiencia en los trámites gubernamentales.

Sin embargo, el hecho de que al momento el Ecuador no tenga un significativo o creciente desarrollo productivo y económico, lo torna poco competitivo en relación a otros países de la región y del mundo; por tanto, resulta poco probable que se puedan otorgar subsidios que generen protección a la producción, así como aranceles. Por ende, equilibrar la balanza comercial del país, resulta una tarea difícil de realizar (Guerrero, 2012: 66).

Por otro lado, la OMC ha sido criticada por proteger a los miembros que manejan mayor poder político y económico. Debido a ello, los aranceles a los cuales los países desarrollados debían acogerse para reducirlos fueron en muchos casos ficticios. Por otro lado, también se han utilizado cláusulas de protección para que dichos países no deban reducir sus aranceles en la totalidad correspondiente. Igualmente, se critica que los países en desarrollo tienen un complicado camino para poder superar las exportaciones primarias, debido al sistema de “escalada de aranceles”, el cual establece que entre más valor agregado y desarrollo contenga un bien, su arancel subirá de igual manera. Por tanto, “el cacao en bruto tiene 0% mientras que la manteca de cacao tiene 9%” (Guerrero, 2012: 67).

### **Comunidad Andina de Naciones - CAN**

Con respecto a la Comunidad Andina, Ecuador forma parte del “Tratado de Cartagena” desde el 25 de junio del 2003. El objetivo de este acuerdo es mejorar el desarrollo económico de los países miembros, de la mano de condiciones de equidad. Dentro de las medidas de la CAN para lograr esto se encuentran (CAN, 1997):

- Integración de la CAN a otros bloques comerciales
- Armonización de políticas económicas entre los países de la CAN
- Programación conjunta de industria entre los países de la CAN
- Liberalización industrial
- Arancel externo común
- Otros.

Objetivo importante de la CAN es la reducción de vulnerabilidad externa de los países miembros; lo cual se podría lograr a partir de participación conjunta en foros de toma de decisiones y un arancel externo común impuesto a terceros; además del fortalecimiento de la imagen de bloque para generar negociaciones. Hay que destacar que una de las propuestas más importantes es la expansión al sector industrial. Mediante dicha expansión se plantea aprovechar economías de escala, alza de productividad y mayor inserción en mercados extranjeros. La CAN tiene programas, convenios y proyectos de integración industrial para lograr dicho objeto.

En cuanto al tema arancelario, “el programa de liberación tiene como objetivo de eliminar los gravámenes y las restricciones de todo orden que incidan sobre la importación de productos originarios del territorio de cualquier país miembro” (CAN, 1997). Por tanto, los productos importados de la CAN

a sus miembros tendrán un trato “no menos favorable” que cualquier producto nacional en cuanto a aranceles concierne. Por ello, los derechos aduaneros que Ecuador debe pagar al exportar a Colombia, Venezuela, Perú y Bolivia es 0% (CAN, 1997). Así, los países miembros se abstendrán de aplicar gravámenes (que no sean por provisión de servicios) a los productos importados de cualquier país de la subregión.

### **Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI**

Con respecto a la Asociación Latinoamericana de Integración, Ecuador fue suscrito al “Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor de Ecuador” el 03 de abril de 1983. En este tratado, los países Bolivia, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela se comprometieron a retirar toda tarifa arancelaria o gravamen para el chocolate ecuatoriano. Los países receptores de la mercancía ecuatoriana podrán negociar dicha mercancía con terceros países (ALADI, 1983).

Es importante destacar que dicho tratado se mantendrá mientras las importaciones ecuatorianas cumplan las normas de origen establecidas por la ALADI. Estas consisten en que los productos sean elaborados dentro del territorio ecuatoriano con materia prima igualmente de origen ecuatoriano. Además, se ofrecen medidas proteccionistas a todos los miembros, con la posibilidad de establecer salvaguardias cuando existan amenazas en los mercados nacionales. Sin embargo, dichas salvaguardias tendrán una duración máxima de un año (ALADI, 1983).

Una vez revisados los tratados anteriores, se puede apreciar que el Ecuador conforma parte de algunos bloques comerciales, los cuales otorgan varias ventajas en cuanto a comercio territorial. Además de tener acceso a mercados internacionales, es importante para el país forma parte de uniones regionales de las cuales se beneficia. Sin embargo, el Ecuador no solo obtiene ventajas de los países con quienes forma parte en uniones regionales. Existen tratados que ofrecen únicamente apertura para comercio y pueden ser muy bien aprovechados, que se examinarán a continuación.

### **Asociación Europea de Libre Comercio**

El Ecuador suscribió el “Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo Ecuador – AELC” el 25 de julio de 2018. En este acuerdo se enuncia que se proporcionará concesiones arancelarias a los productos negociados entre Ecuador y la Unión Europea. Además, no se podrán cobrar aranceles adicionales a dichos productos importados y los existentes no se podrán incrementar. Dentro de los gravámenes, los aranceles a la importación y exportación no podrán aumentar más allá de lo ya establecido actualmente, únicamente variará el cargo a servicios que el país importador provea. Dentro del tratado se establece que las restricciones cuantitativas, normas de origen y leyes de fitosanidad son las que se establecen en el GATT de 1971. El Ecuador tiene habilitada la “franja andina de precios”, aunque esta no interviene en cuanto al chocolate (EFTA, 2018).

También se debe tomar en cuenta que “Si una parte [...] reduce su derecho de importación aplicado de nación más favorecida (NMF), ese derecho de importación se aplicará al comercio de bienes originarios de la otra Parte si es inferior al impuesto de importación calculado [...]” (EFTA, 2018). El tratado también le apuesta al comercio sostenible, ya que se espera seguir los lineamientos de la “cumbre de las Naciones Unidas” sobre comercio sostenible.

Dentro del tratado se establece que Islandia eliminará algunos aranceles. En el caso del chocolate, algunos de los elaborados de cacao serán absueltos de pagar aranceles. Sin embargo, en otros casos, en

el de barras de cacao con leche, por ejemplo, se establece un arancel específico de 47 euros por kilogramo importado. En otros casos como el de barras sin leche, no se paga aranceles. Sin embargo, se debe mencionar que el arancel ad-valorem en los productos de cacao es 0% (EFTA, 2018).

Noruega basará sus derechos de importación en la diferencia del precio de Noruega con el precio mundial de la materia prima como tal, usada para realizar un producto agroindustrial. Además, los productos agroindustriales del Ecuador obtendrán una concesión idéntica a los productos que obtenga la Unión Europea (EFTA, 2018).

Suiza por su lado utilizará un mecanismo de compensación de precios, el cual consiste, al igual que con Noruega, en la diferencia de precio de materia prima nacional y mundial. Se debe mencionar que este acuerdo está suscrito, pero aún no se encuentra en vigencia.

### **Unión Europea**

El Ecuador se incluyó dentro del “Acuerdo Comercial entre Ecuador, Colombia, Venezuela y la Unión Europea” el día 01 de enero del 2017. Dicho acuerdo tiene el propósito de liberar el comercio de mercancías entre los tres países latinos y la unión europea. Este tratado no debe de intervenir con tratados con terceros de los involucrados. Cada parte trata a los productos de sus socios como productos de su propia nacionalidad, con las mismas ventajas que la producción nacional; es decir, se le dará un “trato nacional” a la mercancía importada. Se refiere a trato nacional a “un tratamiento no menos favorable que el concedido por dicho nivel de gobierno o autoridad a los productos similares, directamente competitivos o que pueden sustituirlo directamente...” (European Commission, 2017).

Los aranceles de los productos negociados serán disminuidos o eliminados según el cronograma planteado en el tratado. Sin embargo, es posible atrasar o adelantar la eliminación del arancel según convenga. También, además de las barreras no monetarias que constan en el GATT de 1994, ninguna parte podrá implementar protecciones no arancelarias adicionales. Los derechos de importación y cargos adicionales tampoco deben representar una medida arancelaria adicional. Adicionalmente, las aduanas de las partes serán reforzadas para disminuir trámites y restricciones al comercio adicionales. Dentro de este acuerdo, el chocolate de origen ecuatoriano tiene ingreso libre de aranceles en cuanto el tratado se puso en marcha. Es decir, existe apertura total en tema de aranceles al realizar comercio con la unión europea en el caso de este producto (Comisión Europea, 2017).

### **MERCOSUR**

Ecuador suscribió el “Tratado de libre comercio Colombia Ecuador Venezuela y MERCOSUR” el día 18 de octubre del año 2004. Este tratado tiene como objeto crear un área de libre comercio para facilitar el comercio entre las partes y disminuir las barreras de comercio. Se han creado cronogramas con todas las partes para las respectivas desgravaciones de los productos negociados. Además, se debe mencionar que no se pueden crear aranceles adicionales que descuadren con las medidas arancelarias propuestas. No se añadirán restricciones arancelarias más allá de las propuestas por la OMC (ALADI, 2004).

Es necesario mencionar que cada país de MERCOSUR tomó sus propias decisiones con respecto a la apertura arancelaria en cuanto al chocolate como con las demás mercancías implicadas en el tratado. Las medidas arancelarias con respecto al chocolate serán revisadas a continuación (ALADI, 2004):

- Argentina: Ofreció una desgravación total al chocolate ecuatoriano después de tres años de la suscripción del tratado.
- Brasil: Ofreció una desgravación total al chocolate ecuatoriano inmediatamente después de la suscripción del tratado.
- Paraguay: Ofrece una desgravación del 40% al chocolate ecuatoriano sin mayor posibilidad de reducción de gravámenes.
- Uruguay: Ofrece una desgravación del 0% al chocolate ecuatoriano sin mayor posibilidad de reducción de gravámenes.

Es de mencionar que el Ecuador suscribió el acuerdo “AAP 29” con México el 30 de abril de 1987, el cual estaba orientado a abrir las barreras de comercio (especialmente las no arancelarias). Sin embargo, dentro de las reducciones y exoneraciones arancelarias de México, el chocolate ecuatoriano no tenía ninguna mención (ALADI, 1987).

Ahora, también resulta importante revisar el acceso que tienen los cuatro principales exportadores de chocolate (elaborado de cacao) a los mercados a nivel mundial. Tal y como ya se analizó, los principales países exportadores de chocolate a nivel mundial (por valor) son Alemania, Bélgica, Italia y Países Bajos. Los países mencionados corresponden a la Unión Europea, por lo cual se puede establecer que la Unión Europea es la mayor exportadora de chocolates del mundo. Por ende, se exploró los principales tratados que la Unión Europea tiene con el resto de países y bloques del mundo. El análisis será presentado a continuación:

En primer lugar, se debe exponer que los países de la Unión Europea tienen un “tratado de libre comercio de la UE”, lo cual significa que todos los países de la Unión Europea comercian libremente sus productos entre sí sin restricción arancelaria, por lo cual se benefician de una apertura relativamente amplia entre ellos (Comisión Europea, 2018).

Por otro lado, todos los países están suscritos a los “*Acuerdos generales de comercio y tarifas*” de la OMC. Además, los cuatro países mencionados son miembros de la convención TIR y la convención de admisiones temporales y cuadernos de admisión temporal de mercancías (ATA). Lo mencionado significa que estos países tienen un mayor acceso y facilidad en cuanto a transporte en Europa, Asia y América; también obteniendo mayor facilidad a que sus productos accedan a los países con los cuales desarrollan relaciones comerciales. Es importante mencionar que toda la Unión Europea está protegida por política agrícola común, y la barrera no arancelaria agrícola regula los productos agrícolas que entran a Europa (Santander, 2018).

Existen numerosos tratados más que la Unión Europea ha suscrito. Entre estos, se encuentra el tratado de cooperación con México, que consiste en liberalizar el mercado entre ambas partes, para poder dar prioridad al intercambio de ciertos bienes, principalmente minerales y maquinaria. Por otro lado, también existe convenio con Canadá (CETA), el cual facilita comercio entre las partes mediante la reducción de tarifas. Los bienes que se comercian básicamente son medicamentos, transporte y químicos. Este tratado resulta importante ya que Canadá es el segundo mayor socio comercial de la Unión Europea (Comisión Europea, 2018).

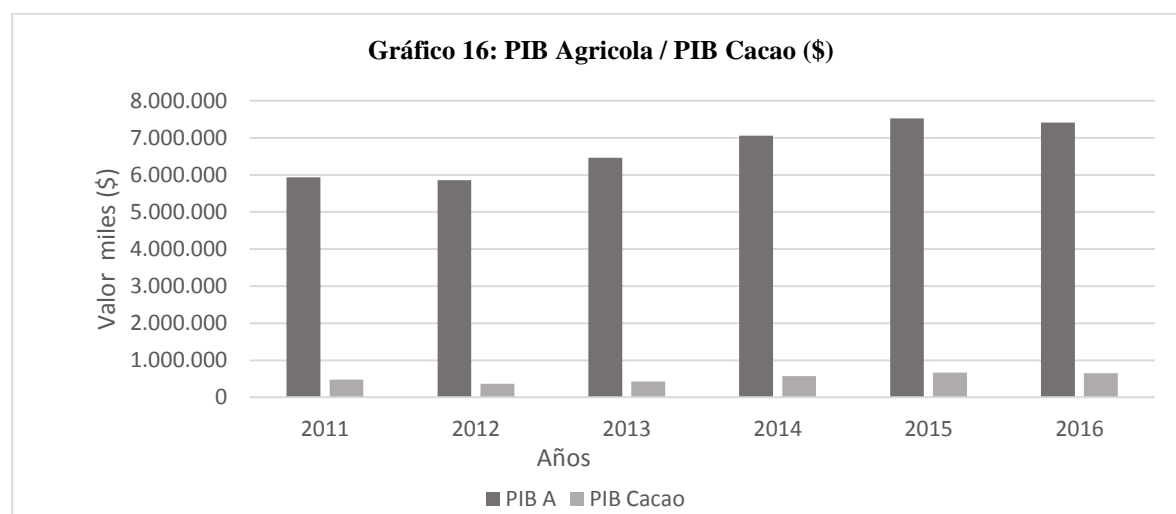
También hay que destacar el tratado de cooperación comercial entre la Unión Europea y Japón. Japón es el segundo mayor socio comercial de la EU. Entre ambos bloques se condensa cerca de ¼ del PIB a

nivel mundial. Los mayores rubros de intercambio entre estas dos potencias son manufacturas de alto desarrollo y valor agregado como fármacos o vehículos. Otro tratado importante es el tratado entre la unión europea y MERCOSUR, el cual se realizó con la finalidad de facilitar comercio reduciendo tarifas y barreras técnicas. EU es el mayor socio comercial de MERCOSUR (Comisión Europea, 2018).

También se debe considerar el acuerdo entre la Unión Europea y los países de ACP (África, Caribe y Pacífico). Este tratado se hizo con el objeto de aumentar el comercio e inversión entre los bloques, por lo cual la UE realiza convenios con todas las zonas de este bloque comercial. La Unión Europea es el principal receptor de bienes agrícolas y manufacturas de África y los países del caribe y del pacífico. El acuerdo enuncia la protección de los sectores sensibles de las economías de los países en desarrollo (Comisión Europea, 2018). Igualmente hay que destacar el convenio de UE con los países mediterráneos, el cual tiene como objeto liberalizar comercio de bienes agrícolas entre sectores. Finalmente, es importante recalcar el convenio de la UE con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático -ASEAN, el cual es el tercer mayor socio comercial de la UE, se espera que en los próximos años se dispare el comercio y trabajo entre ambos bloques (Comisión Europea, 2018).

Como resultado del análisis del mercado internacional con respecto a las exportaciones de productos elaborados de cacao, se concluye que existen oportunidades así también como amenazas para el país, siendo evidente la necesidad urgente de competitividad de los productos y el trabajo en la apertura de mercados internacionales.

## Mercado nacional ecuatoriano de elaborados de cacao

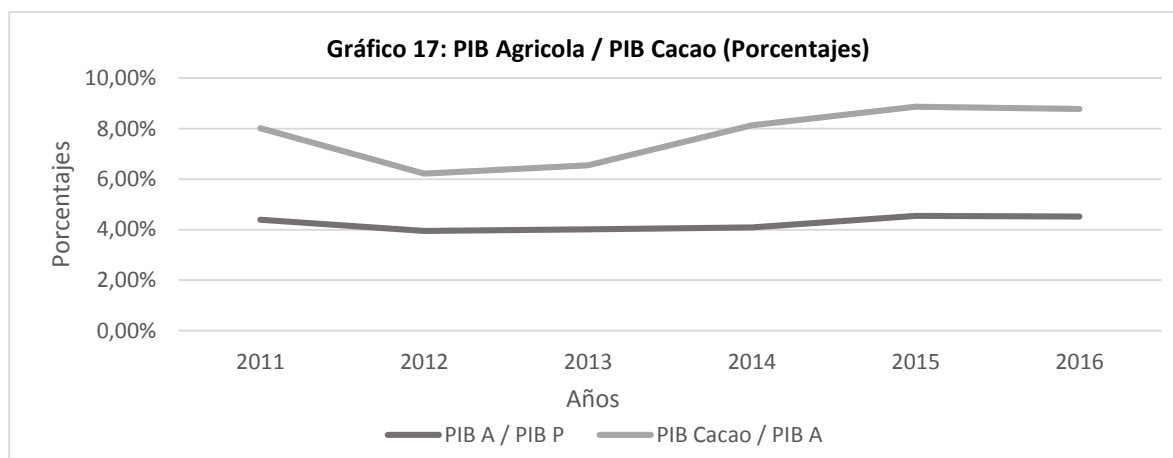


**Fuente:** BCE

**Elaboración:** Alejandro Mena

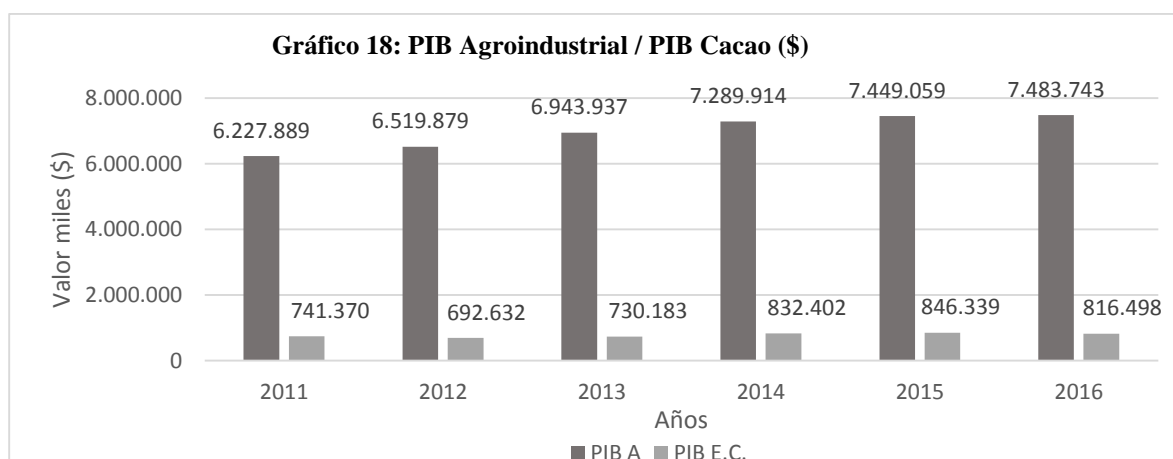
En el país, el PIB del sector agrícola vegetal ha aumentado en un 25% del 2011 al 2016. Por otro lado, el sector de producción de cacao ha aumentado un 35% dentro del mismo periodo temporal. Eso quiere decir que el sector de cacao tiene cada vez mayor peso dentro del sector agrícola vegetal, debido a que su producción aumenta. Por ello, el valor de la producción de cacao ha pasado de 8,0% a 8,8% en cuanto a peso dentro del sector agrícola, tomando en cuenta la fuerte contracción en el año 2012. Lo dicho se puede apreciar en el gráfico 16 (Banco Central del Ecuador, 2016).

Por otro lado, el sector agrícola se ha mantenido bastante estable con proporción al PIB total del país, con variaciones porcentuales muy ligeras, como se puede observar en el gráfico a 17 (Banco Central del Ecuador, 2016).



**Fuente:** BCE

**Elaboración:** Alejandro Mena



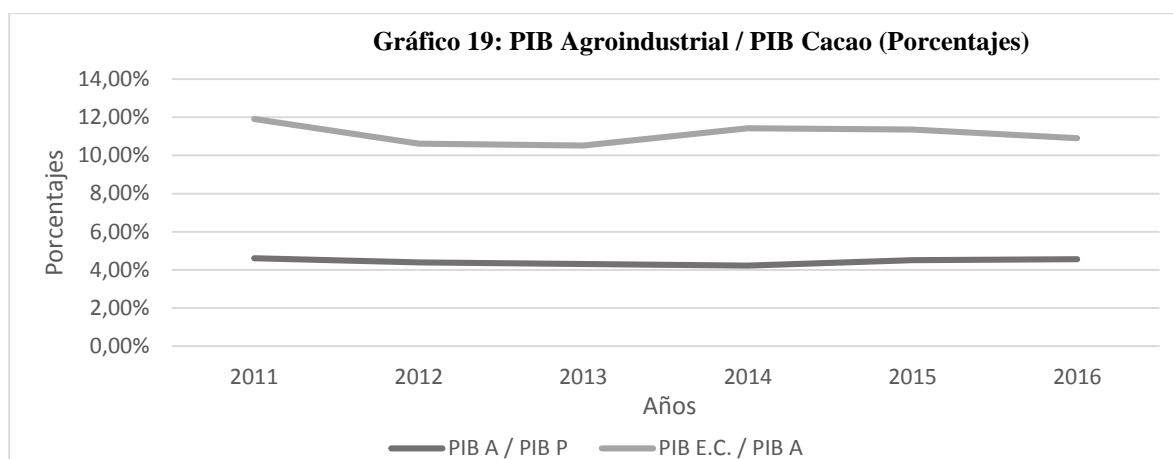
**Fuente:** BCE

**Elaboración:** Alejandro Mena

Como se puede observar en el gráfico 18, el PIB del sector agroindustrial de comestibles vegetales en el país, ha aumentado en un 20% del 2011 al 2016. Por otro lado, el sector de elaborados de cacao ha aumentado un 10% dentro del mismo periodo temporal. Tenemos el caso opuesto, en relación a la producción de cacao crudo con respecto al sector agrícola. En este caso, el sector ha crecido más lentamente con respecto al sector agroindustrial de comestibles de origen vegetal. Por ello, el valor de su producción ha pasado de 11,9% a 10,9%. Lo dicho se puede interpretar como un crecimiento mucho más acelerado de otros sectores agroindustriales, como camarón o enlatados de pescado, mientras existe rezago en el crecimiento de los elaborados de cacao (Banco Central del Ecuador, 2016).

En cuanto al peso de agroindustriales comestibles de origen vegetal, estos han mantenido un peso muy similar con respecto al PIB total del Ecuador. Lo dicho se puede apreciar en el gráfico 19 (Banco Central del Ecuador, 2016).

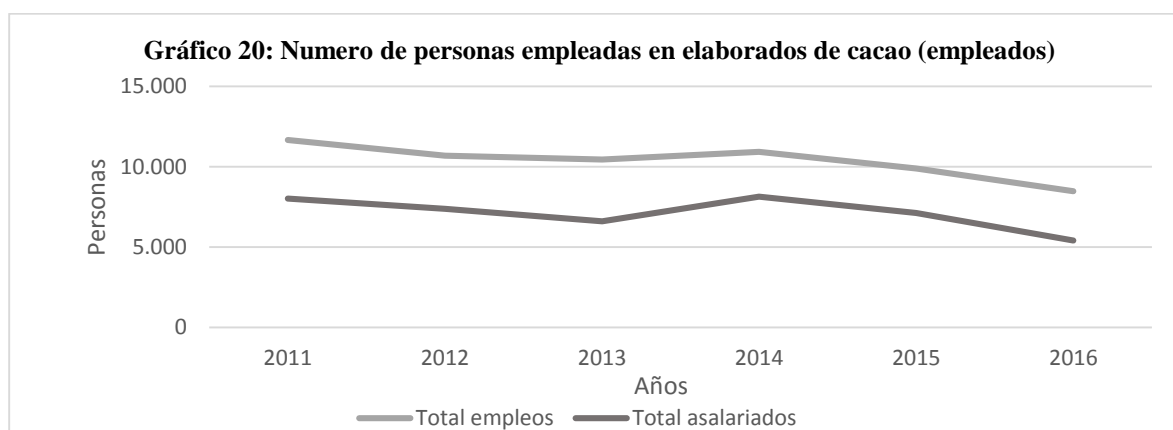




**Fuente:** BCE

**Elaboración:** Alejandro Mena

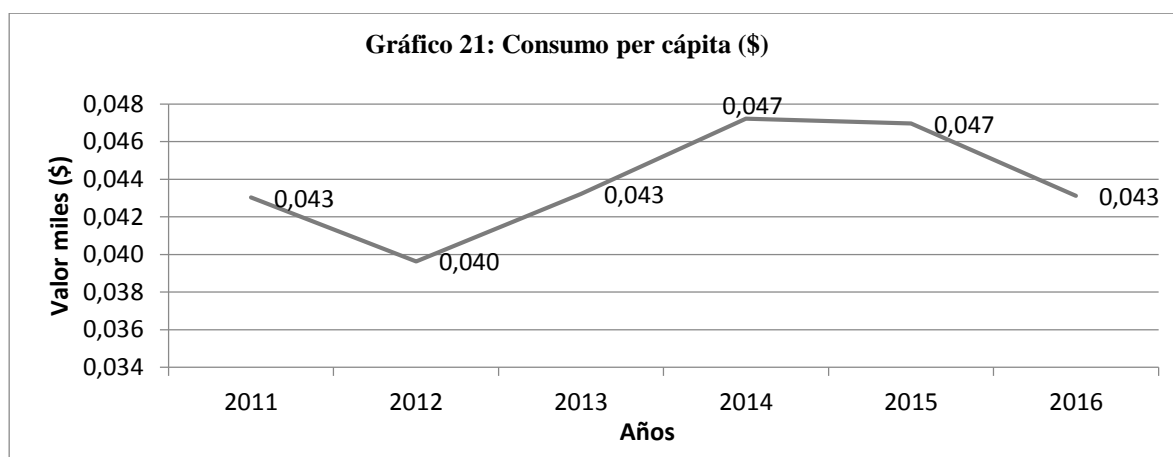
Siguiendo el mismo patrón, el empleo en el sector de elaborados de cacao demuestra una baja importante desde 2011 a 2016, como se observa en el gráfico 20. Existe tanto menor número de patronos, como de trabajadores por cuenta propia y de asalariados. El promedio de crecimiento de empleo en este sector del 2011 al 2016 es -6,0% por año, mientras que el promedio de crecimiento de asalariados es de -6,4% por año (Banco Central del Ecuador, 2016).



**Fuente:** BCE

**Elaboración:** Alejandro Mena

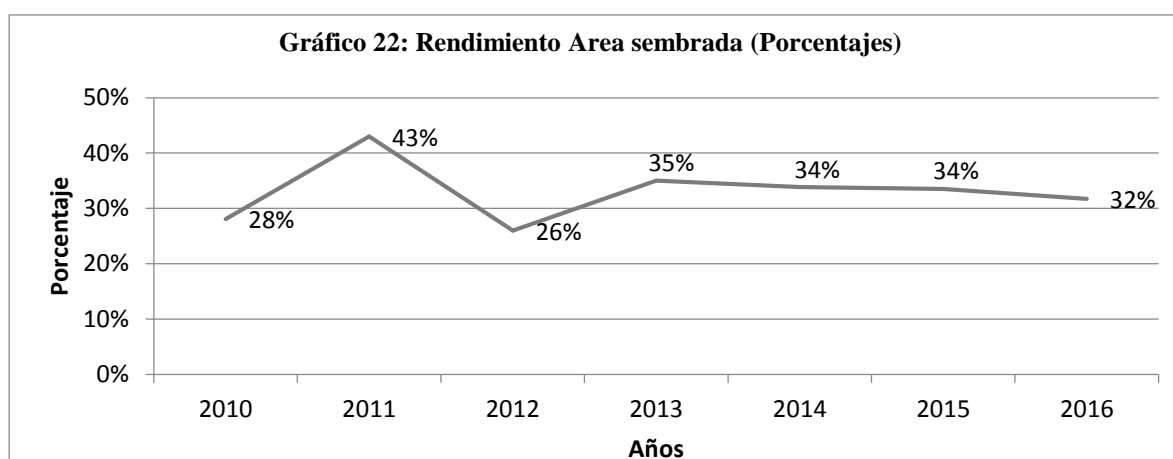
En cuanto al consumo per cápita, este se ha mantenido relativamente estable a lo largo del periodo de estudio; sin embargo, se observa años de descenso (2012), como recuperación y crecimiento (años 2014 y 2015). Durante los años 2011 y 2016, que evidencian cifras similares, existe un consumo per cápita de \$43,00 anual. Lo dicho se puede observar en el gráfico 21 (Banco Central del Ecuador, 2016).



Fuente: BCE

Elaboración: Alejandro Mena

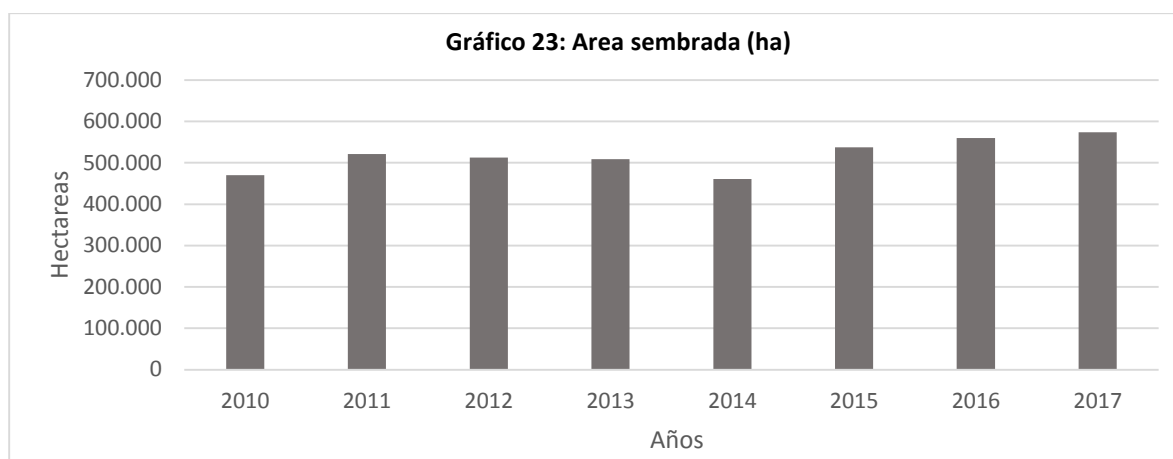
En cuanto a rendimiento de área sembrada de cacao, se aprecia en el gráfico 22, un incremento importante en el año 2011, que generó expectativa de crecimiento del sector, pero un decrecimiento súbito el siguiente año (2012), para hallar una cierta estabilidad desde el año 2013 al 2016 (Ministerio de agricultura y ganadería del Ecuador, 2017).



Fuente: Sinagap

Elaboración: Alejandro Mena

En estrecha relación a lo anterior, se evidencia que en cuanto a las áreas sembradas de cacao (en hectáreas), apenas existe un incremento de 3,2% por año, provocando un crecimiento de 22% de área sembrada desde el año 2011 al año 2016. Lo dicho se aprecia en el gráfico 23. Tal vez podría interpretarse por una desmotivación en la siembra de cacao por los agricultores por la presencia de cultivos más rentables para la exportación o el consumo interno (Ministerio de agricultura y ganadería del Ecuador, 2017).



**Fuente:** Sinagap

**Elaboración:** Alejandro Mena

Para finalizar, cabe recalcar que en el 2017 las empresas activas productoras de elaborados de cacao en el país sumaban 46 empresas, las cuales llevan a cabo la producción nacional de elaborados de cacao (SUPERCIAS, 2017).

## **Políticas nacionales que repercuten en el sector**

El país plasmó las políticas nacionales dirigidas a la producción en la Agenda de “Política Industrial del Ecuador 2016-2025”, elaborada por el extinto Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, y el Ministerio de Industrias y Productividad. En este documento se detallan las principales políticas de apoyo a los productores y exportadores nacionales.

Citando a la CEPAL: “El resurgimiento de las políticas industriales en América Latina en los años recientes se ha dado en un marco de un consenso creciente sobre su importancia para el desarrollo económico de largo plazo e incluyente” (MIPRO, 2015: 8). Tal y como lo describe la cita, desde el año 2015, el Gobierno de entonces se propuso priorizar la producción como política nacional ya que el sector industrial representa un porcentaje bajo en la Economía del país (12.3% en el 2013), y aunque dicho porcentaje no ha variado de manera importante, se ha mantenido a la par de la economía ecuatoriana.

Por ello, la implementación de acciones conexas a la producción cobró importancia. Dentro de ellas destacan (MIPRO, 2015: 19-20):

- Energía: Construcción de centrales hidroeléctricas.
- Proyectos multipropósitos: Proyectos para prevenir inundaciones en territorios agrícolas.
- Telecomunicaciones: Redes de internet amplificadas y mejoradas.
- Acceso a mercados: Promoción para la entrada a mercados internacionales, logrando convenios que acepten “el 57% de bienes industrializados” del país. Se creó ProEcuador para la promoción de exportaciones y posicionamiento en el área de comercio internacional.
- Incentivos: Implementación de la estrategia de Asociaciones Público Privadas.
- Talento humano: Programa de becas para que en el país se implementen nuevos procesos productivos y aumento en la inversión en centros académicos de tercer nivel.
- Logística: Inversión en infraestructura vial y construcción de nuevos puertos.

La visión que se estableció en la mencionada Agenda fue la siguiente (MIPRO, 2015: 35):

“En el 2025, la producción ecuatoriana se diversifica, diferencia e inserta al mundo con manufacturas y servicios de mayor valor agregado, a través de empresas innovadoras, competitivas, con estándares de calidad mundial y que aprovechan al máximo la plataforma de competitividad sistémica generada”.

Dicha visión para la industria del Ecuador se soporta en los pilares de inversión, productividad, calidad, innovación y acceso a mercados (MIPRO, 2015: 35).

Se considera que si bien la Agenda de “Política Industrial del Ecuador 2016-2025” (la cual se encuentra vigente), resulta ser un importante documento de política pública, cumplió algunos de sus postulados hasta mayo de 2017, pero otros se encuentran pendientes. La Agenda plantea políticas industriales de manera transversal, así como políticas específicas para el sector agroindustrial (MIPRO, 2015: 39-61). Dado que esta disertación se basa en el emprendimiento “Chocolate WAO”, se analizarán únicamente las políticas transversales y específicas que afecten exclusivamente a dicho emprendimiento. La información fue validada con el técnico cacaotero del emprendimiento “Chocolate WAO”.

De esta manera, la primera política industrial transversal consiste en generar incentivos y clima de negocios para la producción (MIPRO, 2015: 40-44). Para ello, era necesario potenciar el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones - COPCI, las alianzas público privadas y la ley de economía solidaria, con el objetivo de ofrecer un ambiente propicio en donde crear iniciativas productivas pueda ser más fácil y ágil, con mejores incentivos para producir.

Precisamente, el cambio de gobierno en el país (mayo 2017) dio origen a la protesta del sector de la producción, en relación a reformas legales urgentes con el fin de mejorar la productividad, competitividad, comercio y negocios para reactivar la economía ecuatoriana, incluido en ello, el sector agroindustrial. Por ello, en agosto de 2018, atendiendo el pedido de los sectores de la producción, así como del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (fusión con MIPRO) y el Ministerio de Economía y Finanzas, se publicó la Ley Orgánica de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Equilibrio Fiscal, con el objetivo de dinamizar la economía nacional a largo plazo, atrayendo nuevas inversiones, fortaleciendo el sector exportador del país y simplificando trámites engorrosos y difíciles de cumplir (en reemplazo del COPCI).

La siguiente política transversal de la Agenda, es el comercio exterior. Esta política puede perjudicar en lugar de fortalecer la cadena productiva de “Chocolate WAO”. Esto se debe a que la posibilidad de importar materia prima y bienes de calidad a menor costo representan competencia adicional para el “Chocolate WAO”, debido a que la comunidad waorani utiliza métodos tradicionales de cultivo en los cuales invierten sus conocimientos ancestrales, al igual que en los procesos de post cosecha: secado y fermentado del cacao (MIPRO, 2015: 45-51).

El obtener materia prima y bienes de capital más baratos pone a las waoranis y a sus métodos de producción autóctonos en desventaja, debido a que el esfuerzo y tradición para la producción serán menos visibles para el consumidor al tener competidores con materia prima más barata. Además, la posibilidad de introducir nuevas semillas pudiera complicar el poder apreciar las fortalezas de calidad del cacao fino de aroma, autóctono del Ecuador cultivado en la Amazonía. Por otro lado, dentro de los puntos positivos de esta política, se evidencia la posibilidad de generar acuerdos bilaterales de inversión que otorguen mayores oportunidades para comerciar el “Chocolate WAO” en el exterior.

La política transversal de talento humano no será crucial para el emprendimiento, debido a que las mujeres waorani son asesoradas y capacitadas por profesionales especialistas, financiados por los aportes al programa desde la cooperación internacional.

Las políticas de financiamiento definitivamente tienen un fuerte impacto en “Chocolate WAO”. Como política estatal, se pretende ampliar el crédito a los emprendedores ecuatorianos obteniendo capital de inversión: “Los recursos financieros se obtendrán a través de organismos multilaterales (CAF, BID y BM) y bancos internacionales en general, para complementar la oferta crediticia nacional [...]” (MIPRO, 2015: 56). Por ello, “Chocolate WAO” podría ampliar sus líneas de crédito a través de la Corporación Financiera Nacional - CFN, incrementando el capital para el financiamiento de las necesidades de la empresa, aprovechando la apertura de créditos productivos.

También, la Agenda plantea potenciar el Fondo Nacional de Garantías para transformarlo en otra vía generadora de financiamiento, para la creación de manufacturas, son enfoque para micro, pequeñas y medianas empresas. También se plantea financiar de mejor manera las exportaciones mediante créditos ofrecidos por la CFN para exportar y se ofrecerá seguro a las exportaciones. Siendo uno de los aspectos más importantes para “Chocolate WAO”, se podría implementar una línea de crédito para obtener certificaciones y así aumentar la calidad y competitividad de su producto (MIPRO, 2015: 56-58).

Ya que se va a analizar la agroindustria, es necesario conceptualizar el concepto de agroindustria. La Agenda de Política Industrial toma como punto de partida el concepto desarrollado por la FAO: Es “una subserie de actividades de manufacturación mediante la cual se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca” (MIPRO, 2015: 62).

Sin embargo, y aunque el sector económico agroindustrial resulte importante en la economía ecuatoriana, se presentan ciertas limitaciones que retrasan su crecimiento. Para empezar, existe baja diversificación e innovación en la producción, debido a la gran concentración (80%) de las exportaciones ecuatorianas en solo dos grupos agroindustriales: camarones y enlatados de pescado (MIPRO, 2015: 62). Además, existe bajo porcentaje de manufactura para la materia prima del Ecuador. Por otro lado, los precios de la materia prima son poco competitivos en el mercado internacional. Adicional a eso, el sector tiene como requisito de calidad la implementación de “buenas prácticas manufactureras”.

Posteriormente, la Agenda examina las políticas sectoriales de la economía ecuatoriana y las medidas que se están aplicando en cada una. Los instrumentos para implementar las políticas agroindustriales de comestibles se resumen en la tabla 3 presentada a continuación (MIPRO, 2015: 70-80):

**Tabla 3: Políticas nacionales de la industria y su impacto en “Chocolate WAO”**

<b>Políticas</b>	<b>Impacto</b>
1. <b>Institutos de formación técnica especializada y bachillerato técnico</b>	Neutro
2. <b>Redes de innovación nacional e internacional tripartita</b>	Positivo
3. <b>Reducir costos en insumos y fomentar la actualización tecnológica</b>	Negativo

4. <b>Reducir costos de producción mediante la introducción de semillas transgénicas</b>	Negativo
5. <b>Aprovechamiento de proyectos multipropósito</b>	Neutro
6. <b>Capacitación especializadas y giras de captura tecnológica</b>	Positivo
7. <b>Atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado</b>	Positivo
8. <b>Aplicar mecanismos de diferenciación</b>	Positivo
9. <b>Drawback para productos procesados y acceso preferencial a mercados</b>	Positivo
10. <b>Campaña primero Ecuador</b>	Positivo
11. <b>Garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad</b>	Positivo

Fuente: MIPRO

Elaboración: Alejandro Mena

Dentro de las políticas examinadas, las políticas que son favorables para “Chocolate WAO” son: redes de innovación nacional, giras de captura tecnológica y atracción de inversiones en las cadenas. Las mujeres waorani pueden verse beneficiadas por avances tecnológicos con nuevos y eficientes procesos orgánicos para abaratar y agilizar procesos. Por ende, el desarrollo tecnológico ofrecido por academia o por los institutos puede ser aprovechado plenamente. También la capacitación especializada y giras de captura tecnológica pueden colaborar a que las lideresas waorani aprendan nuevos procesos. Adicionalmente, la atracción de inversión en cadenas puede generar mayores oportunidades para ampliar las operaciones, y aunque represente una inversión, puede originar mayores ganancias y abaratamiento de costos en el futuro.

Por otro lado, las políticas que son favorables en cuanto al ambiente internacional, se relacionan con la aplicación de mecanismos de diferenciación, acceso preferencial al mercado, campaña Primero Ecuador y la oportunidad de certificaciones internacionales. Los mecanismos de diferenciación pueden ser la mayor ventaja en cuanto a políticas de agroindustria que pueda aprovechar “Chocolate WAO”, por el enorme valor agregado y el producto diferenciado que se ofrece. Esto se debe a componentes ecológicos, sociales y distinción de la materia prima para elaborarlo. Por otro lado, motivar a que los socios comerciales de Ecuador disminuyan sus aranceles y hacer más competitivo el producto podría lograr un mayor acceso al producto, mediante una demanda más competitiva en el mercado internacional, generando así mayores ingresos a la AMWAE y a las productoras. Finalmente, alinear la producción nacional para que cumpla con las exigencias de una certificación nacional o internacional, facilitará el ingreso de la producción a los mercados. En cuanto a políticas desfavorables, tenemos la ya mencionada introducción de semillas transgénicas.

Sin desconocer la importancia del mercado nacional, el objetivo primordial de “Chocolate WAO” debería ser el mercado internacional, ya que los niveles de importación de elaborados de cacao son importantes en el país. Por otra parte, Ecuador es el principal exportador de cacao fino de aroma, por lo cual existe el potencial para poder competir con otros elaborados de este sector, sin embargo, la exportación hacia algunos importantes socios comerciales ha descendido durante los últimos años. Lo mencionado lleva a la reflexión que el país cuenta con materia prima diferenciada para competir, pero existe elevada primarización de las exportaciones cacaoteras; así como dificultad de posicionamiento en el mercado internacional. Con ayuda del gobierno, las políticas nacionales deberían direccionarse

para incrementar la competitividad de los elaborados del cacao fino de aroma. Un análisis detallado de estos temas se presentará en el capítulo 2.

## **Emprendimiento WAO – Actividades de valor**

Una vez estudiado el mercado nacional e internacional que el Ecuador posee en cuanto a elaborados de cacao; se procederá a estudiar el emprendimiento en sí. A continuación, se describirá la concepción de la empresa “Chocolate WAO”, así como también su objetivo. También se examinarán las actividades de valor que la empresa ejecuta para que este análisis pueda dar paso a la caracterización del emprendimiento.

Dentro del territorio waorani, la tasa de comercio de carne animal ha ido en aumento desde el año 2000, debido a la caza de fauna silvestre que los mismos indígenas ejercían en la selva amazónica para aumentar sus ingresos económicos. Dicha actividad estaba aplicando una fuerte presión sobre la fauna del territorio y muchas poblaciones animales se veían mermadas por la sobre explotación de carne. Debido a esto, varias especies fueron llevadas a niveles cercanos al peligro de extinción. Además, muchos animales no llegaban a la edad reproductiva, por lo cual los ciclos de vida de esas especies eran interrumpidos. Esto causó que la fauna en los territorios waoranis de la amazonia ecuatoriana se viera reducida (Flores, 2014: 3-4).

Debido a ello, la organización Traffic-UICN implementó la iniciativa “generación y consolidación de alternativas económicas sostenibles en el territorio waorani con la finalidad de reducir los procesos de extracción de especies de fauna silvestre” (Flores, 2014: 3). Dentro de esta iniciativa, se encuentra el proyecto de cadena de valor del cacao “Chocolate WAO”, el cual consiste en que la población waorani tome conciencia del valor agregado al cacao que se produce en su zona geográfica, beneficiándose de las ganancias que puede generar la comercialización del chocolate (producto final con valor agregado).

Mediante entrevista<sup>1</sup> se comprendió que existe una especificidad en esta iniciativa. Consiste en que los productores y supervisores de toda la cadena de producción son los mismos waoranis, representados por las mujeres waorani; por lo cual la cadena de valor no cuenta con una fuerza laboral formada y profesionalizada, sino con familias indígenas amazónicas, con una cosmovisión que difiere del mundo occidental (como el valor económico de los bienes). Los/las waoranis son los/las encargados/as del abastecimiento de cacao, el transporte y la logística. Se debe resaltar que las familias waorani son las únicas proveedoras de cacao para la elaboración del chocolate.

La Organización No Gubernamental EcoCiencia que supervisa el proyecto, realizó una alianza estratégica con la empresa BIOS, que se encargaba del maquilado del producto. Posteriormente, esta tarea pasó a la empresa Hoja Verde. Sin embargo, EcoCiencia considera la existencia de ineficiencias, que no están claramente identificadas, en la producción, manejo y logística dentro de la cadena; por ello, este estudio pretende identificar las fallas de eficiencia dentro de la cadena de valor, para apoyar en la mejora de la cadena que se ha construido.

También existen aspectos cualitativos los cuales señalan que la cadena productiva aplicada es ineficiente. Esto se debe a que los técnicos que realizan la inspección del cacao detallan que su calidad

---

<sup>1</sup> Mencay, Patricia, *comunicación personal*, Puyo, 06 de diciembre de 2018.

ha ido en descenso. Al parecer existen problemas en la fermentación y el secado del cacao, principalmente por la inexperiencia y la falta de control del proceso del cacao que se realiza al interno de las familias productoras. Otro factor negativo es el aumento de fuentes de demanda externa de cacao waorani (fuera del Proyecto), que tienen poca exigencia con la calidad del cacao. Finalmente, otro factor a considerar es la escala en la cual se maneja la iniciativa, la cual es muy pequeña para llegar a un punto de equilibrio y que logre ser sostenible.

Todos estos factores han tenido como consecuencia, según los funcionarios de EcoCiencia, que los consumidores opinen que existe un descenso de calidad del producto final. Según Porter, para aplicar un estudio de cadena de valor, se debe conocer en primer lugar las actividades de valor que realiza la empresa, por tanto, se procedió a identificarlas dentro de la entrevista realizada al técnico cacaotero del emprendimiento.

### **Actividades primarias**

Mediante entrevista<sup>2</sup> se pudieron examinar al detalle las actividades primarias y secundarias que “Chocolate WAO” realiza, expuestas a continuación:

Logística interna: En cuanto al aprovisionamiento de materia prima, cabe recalcar que el chocolate se realiza con cacao fino de aroma producido por las socias waorani de la AMWAE. Este se almacena en puntos de acopio con condiciones aceptable, y posteriormente el producto se traslada a Quito. Los insumos para el cultivo se producen dentro del propio terreno (chacra). El suelo se trata a través de “microorganismos eficientes” y “siembra de leguminosas” para proveer nitrógeno al suelo. También se adquieren insumos de cultivo no tóxicos. Estos agro insumos son sugeridos por “EcoCiencia”; los que necesitan guardarse, se almacenan en el espacio determinado por cada productora.

El tipo de terreno en que se lleva a cabo los cultivos son áreas que ya han sido explotadas, deforestadas o para reforestar. Se utilizan productos biológicos y prácticas agrícolas (ioles, purines) para cultivar cacao sin tener que afectar el suelo.

Logística externa: El producto final es transportado desde la empresa Hoja Verde a EcoCiencia, utilizando el transporte (vehículo) de EcoCiencia o de la AMWAE. En EcoCiencia se almacena y se coloca en empaques especiales de ser el caso. Posteriormente, se distribuye desde EcoCiencia a los diferentes comercializadores en el vehículo de EcoCiencia o de la AMWAE.

Operaciones: Después de la cosecha se hace un tratamiento post cosecha en los puntos de acopio. Este proceso es fundamental para la industrialización de cacao. En primer lugar, se distingue entre las distintas variedades de cacao obtenido por las productoras waorani. Después de esto, se procede a realizar el proceso de fermentado y secado de la producción. Es importante conocer que a las mujeres waorani dedicadas a los procesos de post cosecha se las llama “promotoras” y practican procesos ancestrales para obtener los puntos de fermentación de cada variedad de grano de cacao.

Posteriormente, el cacao fermentado y secado se transporta hasta la sede de la AMWAE (Shell Mera, provincia de Pastaza) y posteriormente se traslada a Quito para terminar el secado y el almacenamiento. Por último, el cacao se traslada a la empresa maquiladora Hoja Verde, en donde se hace la limpieza,

---

<sup>2</sup> Zavala, Manuel, *comunicación personal*, Méndez, 18 de noviembre de 2018.



tostado, descascarillado, molido y conchado del producto, para finalmente realizar la mezcla para producir la barra de chocolate. En la maquiladora también se empaqueta el producto.

Mercadotecnia y ventas: Desde 2014, se llevan a cabo procesos de catación para el chocolate WAO. Se da a conocer que no es un “chocolate solo para comer”, sino más bien como la venta de un producto con valor agregado el cual vende su historia. Se necesita mayores fondos para marketing, para así tener alcance a los nichos de mercado para los cuales está destinado el producto (consumidores de chocolate de cacao fino de aroma quienes aprecian el valor agregado). También se participa en ferias de productos, en las cuales se invita a los consumidores a conocer el trasfondo del producto.

### **Actividades Secundarias**

Abastecimiento: El técnico cacaotero Manuel Zabala fue quien capacitó a las waorani para producir sus propios agro-insumos. Se creó un abono en el cual solo se incluyen plantas verdes combinadas con “microorganismos eficientes” para así fermentar, dado que la nacionalidad waorani no tiene ganadería.

Desarrollo de tecnología: Se ha añadido valor a la cadena en cuanto a los procesos de fertilización del suelo, así como en procesos de post cosecha; en los cuales las waorani se han capacitado con procesos técnicos y tecnológicos para incrementar la calidad del producto. También se han generado una técnica de fermentación en “maito”, la cual consiste en envolver el cacao en hojas de plátano, de esta forma se adaptaron sus costumbres y tradiciones en la cadena productiva. Igualmente, se creó la tecnología de fermentado en “oto” (canasta cubierta con hojas de plátano) para cantidades mayores de cacao, que adicionalmente logra la eliminación de ácidos. Otra técnica es la fermentación en cajones de “rojan” (similar al proceso anterior). En la fertilización se aprovechó las características del área además del conocimiento de la comunidad de la selva amazónica.

La tecnología generada en la maquila fue responsabilidad de la empresa BIOS y actualmente de Hoja Verde. Finalmente, se capacita a las mujeres waorani para estructurar y documentar su producción orgánica de cacao fino de aroma.

Recursos humanos: Bios / Hoja Verde son socios maquiladores, pero no responde a la AMWAE por su manejo interno. La rectora de los recursos humanos de todo el resto de la cadena es la Presidenta de la AMWAE, con ayuda de la dirigente responsable de la parte productiva. La visión en cuanto a los recursos humanos es guiada a través de los estatutos y reglamentos de la Asociación, ya que la empresa se administra de manera asociativa. La figura bajo la cual se maneja el emprendimiento muestra deficiencias en cuanto a su manejo. Según la opinión técnica, se esperaría que la AMWAE logre llevar una forma gerencial de la cadena con el tiempo.

Infraestructura: La AMWAE maneja todos los procesos internos. Sin embargo, estos procesos se entremezclan con otras actividades de la AMWAE, lo cual se considera riesgoso. Se propone un cambio en la estructura que maneja el emprendimiento (empresa), para optimizarla, pero esto requiere un cambio de la cosmovisión de las mujeres waorani.

Tal y como se puede apreciar, WAO es un proyecto con fin social y ecológico, lo cual responde al concepto de desarrollo endógeno. La empresa se maneja en un modelo asociativo, con la finalidad de generar mayor calidad de vida para la población waorani y aligerar la presión de las familias faunísticas de la Amazonía aprovechando los recursos y conocimientos del territorio y la cultura. Debido a lo ya

examinado en el ambiente nacional e internacional, se puede concluir que la empresa “Chocolate WAO” puede tener un interesante atractivo comercial en el extranjero, siempre y cuando el producto pueda ingresar a los mercados internacionales, para lo cual el chocolate debe ser lo suficientemente competitivo y de alta calidad. Un punto positivo es la política productiva desarrollada para iniciativas agroindustriales.

Se concluye que las actividades empresariales que “Chocolate WAO” ejecuta se pueden organizar dentro del concepto de actividades de valor de Porter. Eso significa que se puede analizar la cadena productiva, buscando actividades puntuales en donde se pueda explotar una mayor ventaja competitiva y mejorar en puntos que generen ineficiencia dentro de la cadena. La disertación se enfocará en dicho análisis en el siguiente capítulo. También se concluye que existen mercados importantes en el extranjero los cuales pueden ofrecer un buen ambiente para la incursión de Chocolate WAO en los mismos. Brasil, Colombia y la Unión Europea ofrecen oportunidades tanto arancelarias como de demanda de elaborados de cacao dentro de sus fronteras, pero lógicamente con ciertos riesgos también. Por otro lado, el país ha realizado importante inversión para potenciar manufactura y exportaciones productivas, pero también existen ciertas amenazas provenientes de las políticas del país. Esto se debe a que, al querer incentivar la compra de materia prima y maquinaria más barata, vuelve menos competitivos a métodos artesanales de producción.

## ***Capítulo 2: Identificación de dificultades en la cadena de valor de la empresa “Chocolate WAO”***

El concepto de cadena de valor radica en la elaboración de una tipificación completa de los actores que intervienen en la cadena de valor, su aporte dentro del producto final y la calidad de las relaciones que tienen con los otros actores. Para poder realizar una adecuada tipificación, se siguió la metodología CADIAC para dicho propósito. Este capítulo tiene como objetivo la identificación de todos los actores y el eslabonamiento existente entre ellos, así como la elaboración de un FODA complementado con los hallazgos presentados en el capítulo 1. La tipificación fue elaborada en base a entrevistas con los actores relevantes en la cadena de valor de “Chocolate WAO”. También se procede a una comparación de costos de las operaciones de WAO con diversos grupos de compañías obtenidos de la Superintendencia de Compañías, para que, mediante datos nominales e índices se evalúe el desempeño del emprendimiento. Finalmente, se culmina con el FODA que arrojará las principales debilidades de “Chocolate WAO”. Una vez examinado el circuito principal de WAO, se procederá directamente a la tipificación de los actores.

En la entrevista realizada<sup>3</sup> a un experto en economía popular y solidaria, se descubrió que la economía popular y solidaria es un concepto ancestral como una forma de asociación dentro de la cual comunidades y pueblos se dedican a realizar labores de producción y financiamiento. La diferencia radica en que en la actualidad es reconocida en términos académicos. En esta forma de producción se busca el bienestar de sus miembros, a diferencia de la acumulación de capital y rentabilidad que busca la empresa privada. Los excedentes se reinvierten dentro de la propia comunidad. Cabe destacar que el nivel patrimonial no está relacionado con el hecho de pertenecer a la economía popular y solidaria. La economía popular y solidaria busca que los excedentes de la empresa se reinviertan, con énfasis en ámbitos educativos, con el fin de aumentar el “capital social” de la comunidad.

Sin embargo, tanto las empresas privadas como las de la economía popular y solidaria deben ser eficientes para poder cubrir su estructura de costos y poder perdurar en el tiempo. Aquí podemos observar que se repite el concepto de “empresa competitiva”, desarrollado por Porter. Si bien es cierto que unas buscan lucro y las otras excedentes, ambas deben tener rentabilidad para poder sustentar sus actividades. Sin excedentes, no existen ganancias para los socios, ni reinversión en la cadena.

La información que las empresas de economía popular y solidaria proporcionan a sus organismos de control es muy escaso, por lo cual no se podría dar un dato exacto al respecto. Sin embargo, se debe destacar que la economía popular y solidaria si mantiene un rubro relevante de participación en la economía ecuatoriana. Se buscó información al respecto en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria pero no se encontraron referencias con respecto a este tema. Tomando en consideración la premisa de la eficiencia empresarial, se decidió comparar el desempeño de “Chocolate WAO” con el de otras empresas, como se verá más adelante.

---

<sup>3</sup> Puente, Carlos, *comunicación personal*, Quito, 04 de enero de 2019.

## Caracterización de los actores de la cadena productiva “Chocolate WAO”

Se procederá a realizar la caracterización de cada uno de los actores, acompañada de su ubicación en cada una de las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa.

En la entrevista realizada<sup>4</sup> al técnico cacaotero, se mencionó que en cuanto al componente productivo, la producción de cacao para el “Chocolate WAO” se lleva a cabo en las provincias de Napo (Gareno) y Orellana (Toñampade). Las comunidades que participan son doce en total, que agrupan un aproximado de 260 socias productoras. Las productoras de cacao cultivan el cacao en suelo drenado, lo cual significa que se trabaja en una tierra areno-arcillosa, es decir producto de inundaciones o efectos aluviales. El suelo tiene una mezcla rica en nutrientes, pero también resulta ser un suelo poroso. Las productoras waorani prefieren aprovechar chacras que se hallan a orillas de los ríos, debido a que en época de sequías, esta zona se puede proveer de agua, debido a la humedad endoscópica (fenómeno en el cuál el agua sube desde el fondo de los suelos hacia el cultivo). Se debe tomar en cuenta que la forma de cultivo es en secano. Las chacras preferidas para los cultivos son usadas, ya que permiten crear sistemas agroforestales con la planta del cacao (la cual tiene propiedades de recuperar el suelo), y así no ejercer mayor presión sobre el bosque.

El emprendimiento maneja como regla que no se debe deforestar para aumentar la producción de cacao. Cada familia posee una sola chacra, que va desde 300 metros cuadrados a una hectárea; se estima que se cultivan 986 árboles de cacao por hectárea. El espacio es “mega diverso” para formar un sistema copiado del bosque, que permite diversificar la alimentación de la familia. Cada productora y su familia es responsable de su propia chacra, esto debido a que existió problemas de convivencia en un manejo comunitario. Se produce tres tipos de cacao en las chacras waorani: el cacao fino de aroma, el cacao “sacha oro” y el cacao CCN51. Se han realizado capacitaciones para el manejo, cosecha y pos cosecha de los tres tipos de cacao.

Si bien las productoras se identifican como actores primarios, ellas proveen la materia prima a la “Asociación de Mujeres Waorani del Ecuador - AMWAE” para que se prosiga con la manufactura. La AMWAE creó el producto “Chocolate WAO”. Su rol en la cadena es de organismo controlador de la cadena, primer centro de acopio, comprador de servicios de maquila de chocolate, además de proveer de los servicios de post cosecha, administrativos y de capacitación a la empresa. El emprendimiento “Chocolate WAO” tiene una estructura de manejo asociativa, lo cual significa que se maneja a través del directorio de la AMWAE, mientras que la toma de decisiones se realiza a través de una asamblea, que incluye a todos los miembros. Aunque esta forma de manejo es participativa y se adapta a la cosmovisión del pueblo waorani, evidencia falencias como la falta de una gerencia sólida y experimentada, un control minucioso de los gastos dentro de la cadena de valor y capacidad de corregir aspectos productivos y de comercialización. Los procesos de post cosecha se efectúan por una “promotora waorani” para cada centro de acopio en Gareno y Toñampade.

Al consultar sobre las particularidades del proceso, se clarificó que consiste en:

- Cosecha según tipo de grano, la cual es realizada por las productoras waorani.

---

<sup>4</sup> Zavala, Manuel, *comunicación personal*, Méndez, 18 de noviembre de 2018.

- Fermentación aeróbica en los fermentadores de “Rojan” (cajón diseñado para fermentar cantidades pequeñas de cacao), con tiempos oscilantes de 3 a 10 días dependiendo del tipo de cacao en el proceso (se fermenta el grano en un 80%).
- Secado del grano en marquesina que va de 8 a 15 días para lograr secado del 17%.
- Ensacado y transporte hacia la sede de la AMWAE.

Es necesario mencionar que los últimos tres pasos del proceso de post cosecha son realizados por las promotoras waorani contratadas por la AMWAE.

Las fuentes de financiamiento que “Chocolate WAO” recibe son a través del proyecto “Fondo Flamenco”, proveniente del gobierno de Bélgica. La fundación “Boss” facilitó los fondos para el “Chocolate WAO” a través de un concurso, ya que su fin es la conservación del medio ambiente a nivel mundial. Es necesario remarcar que no existen seguros para las chacras de cultivo indígena.

Ahora se procede a examinar el componente industrial de la cadena de valor, que se llevaba a cabo por parte de la empresa maquiladora, que hasta hace pocos días era la empresa BIOS, actualmente es la empresa Hoja Verde. Cualquiera de las dos, son de categoría industrial por el alto volumen del proceso industrial que realizan para su propia marca o para otros elaborados de cacao. El destino de la producción de “chocolate WAO” es para consumo nacional; sin embargo, recientemente (noviembre 2018), se dio la primera exportación de “chocolate WAO” hacia la Unión Europea. Las maquiladoras trabajaban únicamente con recibo en planta, que se realiza mediante el transporte provisto por la AMWAE. El servicio de maquila es bajo contrato.

En cuanto al componente comercial, se expuso que el emprendimiento “Chocolate WAO” tiene dos grandes tipos de comerciantes. El primero es la corporación “La Favorita” y el resto es comercio al menudeo mediante ferias de promoción de chocolate en las que las mujeres waorani intervienen. Existe también comercio de parte de tiendas especializadas en Quito, sin embargo, resulta ser una parte pequeña y variable de la comercialización del producto. Se debe aclarar que una vez que el producto es vendido a la corporación *La Favorita*, este pasa a ser propiedad del comercializador. En el caso de las ferias, el producto es propiedad de la comunidad hasta el momento de la entrega al consumidor. Las reglas son 30 días para el pago y 15 días desde la elaboración del producto.

Existe integración vertical entre actores en el sentido productivo, pero solo existe relación laboral entre productores y comercializadores. Únicamente existe agregado de valor entre las productoras y la AMWAE, debido a que la empresa está formada por la misma asociación de mujeres waorani; y por ello existe *comercio justo*<sup>5</sup> entre las productoras y el precio que paga la AMWAE por el “cacao en baba” (grano de cacao). Sin embargo, se destacó una futura alianza con la empresa “Hoja Verde” (maquiladora), que desea integrarse a la cadena. Finalmente, hay que establecer que actualmente no existen detallistas para la producción de “Chocolate WAO”, sin embargo, sigue siendo una opción futura a considerar. También se debe destacar a EcoCiencia y su importante rol de capacitación.

En cuanto a la provisión de insumos para el cultivo de cacao, la AMWAE es la entidad que compra los insumos y posteriormente estos son distribuidos hacia las productoras. Los proveedores de insumos son

---

<sup>5</sup> Comercio justo se entiende por “un movimiento [el cual] denuncia los orígenes de la pobreza y desigualdad, desarrollando un sistema comercial alternativo al convencional en el que los derechos de los pueblos y del medioambiente están en el centro de la actividad económica” (Portal de Economía Solidaria, 2015). Cuando un producto contiene pago de precio justo, se paga por él el valor real a todos los miembros de la cadena, así como el impacto ecológico del mismo.

casas comerciales con productos biológicos reconocidos (microorganismos eficientes); además de la preparación de abono que contiene iones. Los técnicos especialistas son quienes sugieren los insumos correctos, y posteriormente la AMWAE realiza la compra y el producto se distribuye a las comunidades. Cabe recalcar también que el transporte se lleva a cabo por personal de la AMWAE, quienes operan tanto en la Amazonía como en Quito. Hay que mencionar que la AMWAE ha desarrollado un proceso técnico eficiente para gestionar, contabilizar y realizar las compras de aprovisionamiento de insumos para las plantaciones (chacras).

Después de la caracterización principal de actores, se procede a analizar los circuitos existentes dentro del emprendimiento “Chocolate WAO”. Dicho circuito inicia con identificación y aprovisionamiento de semilla de cacao fino de aroma de calidad, avalada por el “Instituto de Investigaciones Agropecuarias” y aceptada por los técnicos de EcoCiencia quienes asesoran a la AMWAE. Los técnicos también son los responsables de selección de insumos agrícolas para su aplicación en las chacras de las productoras. Las mujeres waorani limpian la chacra y posteriormente cultivan el cacao fino de aroma. Posteriormente viene el proceso de cosecha por parte de las productoras, para lo cual los técnicos especializados realizan permanentes capacitaciones (tanto para el proceso de cosecha de mazorca, como en la diferenciación de tipo de mazorca). Posteriormente, las mazorcas son transportadas a los centros de acopio pertenecientes a la AMWAE (Gareno y Toñampade), en donde se abren las mazorcas y se obtiene en “cacao en baba” o el grado de cacao para iniciar el proceso de fermentado y secado, previa selección y diferenciación del grano.

Este procedimiento es realizado técnicamente por las “promotoras”, mujeres waorani capacitadas y que pertenecen a la AMWAE. Son las encargadas de la verificación de la calidad del cacao, así como del proceso de post cosecha. El siguiente paso es enviarlo al primer centro de acopio, localizado en la sede de la AMWAE, en donde el cacao termina de secarse. Posteriormente, el grano de cacao es transportado al centro de acopio en Quito y de allí a la empresa maquiladora, para elaborar el producto final y empaquetarlo. Parte del chocolate ya elaborado regresa a la AMWAE para ser comercializado por la misma asociación; otra parte del chocolate es vendido a la corporación “La Favorita”. También hay que reconocer que EcoCiencia ha disminuido su participación ya que los donantes de “Chocolate WAO” exigen mayor empoderamiento de las mujeres waorani.

Comerciantes externos visitan cada vez con más frecuencia el territorio waorani y convencen a las productoras para la venta del cacao, sin esperar que la AMWAE se acerque a retirar el producto. Sin embargo, al hacer esto, ellas resultan perjudicadas económicamente ya que no existe compra diferenciada, ni comercio justo, existiendo hasta la práctica del “trueque”, que incluso termina en estafas a las mujeres waorani. Esto que resulta difícil de entender, forma parte de la cultura y cosmovisión waorani, por lo que no es inusual que suceda y personas inescrupulosas abusen de su confianza. También resulta perjudicial para la AMWAE ya que no solo no tiene suficiente materia prima, sino que lleva a las socias a bajar los estándares de calidad en los cultivos, por la seguridad de que podrá intercambiar su cacao sin importar su nivel de calidad.

Esta situación es un cuello de botella en la cadena. Sin embargo, hay que recalcar que este problema sirvió para que las socias productoras reflexionaran sobre la compra – venta de sus productos y así poder madurar la cadena productiva. El clímax de este problema se dio en 2015, pero se ha avanzado en el aprovisionamiento de las productoras hacia la AMWAE. Desde ese año, la venta de cacao a la AMWAE ha aumentado; sin embargo, no es la totalidad de la producción debido a que la AMWAE carece de suficiente demanda, así como de procesos administrativos para mayor escala. Este circuito es alterno al

circuito principal de elaboración de “Chocolate WAO”. La caracterización puede ser resumida en el gráfico 24 presentado a continuación.

**Gráfico 24: Identificación de actividades de la cadena y actores**



Fuente: Información recopilada  
Elaboración: Alejandro Mena

### Eslabonamientos: Producción, transformación y comercialización

Tras finalizar la caracterización, se realizó una investigación con el método de la observación. Se visitó personalmente los centros de acopio, las chacras de cacao y se interactuó con la comunidad. Lo que el autor de la disertación puede testimoniar tras dichas visitas es que además de la verificación de la estructura de chacras, puntos de acopio y proceso en general, se evidenció la fuerte unión y sentido de pertenencia que existe en la comunidad. Las socias productoras tanto como la AMWAE son uno solo, una comunidad de mujeres waorani aportando con su trabajo y esfuerzo a la economía familiar y para sacar adelante su empresa. Existe una unión que, si bien en momentos puede tensionarse, es muy difícil que se rompa; debido a la pertenencia y orgullo que las personas sienten hacia su comunidad y cultura. Una vez habiendo caracterizado a los actores y los circuitos existentes alrededor del emprendimiento, se procede a analizar las relaciones y el eslabonamiento existente en el caso “Chocolate WAO”.

Mediante la entrevista realizada<sup>6</sup> a la Presidenta de la AMWAE, se obtuvo la información que el inicio del emprendimiento se dio por la preocupación de la AMWAE por la cantidad de carne salvaje que salía del monte (49 toneladas aproximadamente al año). Entonces, se realizó una negociación con el grupo de hombres cazadores para crear otro proyecto para el sustento de la comunidad waorani, el cual permitiera que la fauna sea sustentable. El proyecto elegido fue cacao; aunque las personas no tenían capacitación, la AMWAE tuvo decisión para aprender y motivar a los hombres para que también aprendan los procesos necesarios para producir el cacao fino de aroma.

<sup>6</sup> Mencay, Patricia, *comunicación personal*, Puyo, 06 de diciembre de 2018.

Entonces, las mujeres decidieron salir de sus hogares y conocer varios procesos del cacao de la cultura occidental, para así poder capacitarse y concretar la producción del cacao. Después de capacitarse, las mujeres hicieron propuestas para presentar a donantes internacionales. Se unieron a Traffic-UICN y elaboraron su primera barra de chocolate.

Un hallazgo importante de la entrevista fue que, en una mayor búsqueda de calidad en la maquila, “Chocolate WAO” terminó el contrato con la empresa BIOS y decidió realizar un contrato con “Hoja Verde”, empresa con clientes a nivel internacional y nacional, que ofreció a la AMWAE su apoyo para abrir nuevos espacios y mercados. Hoja Verde también ha brindado su ayuda a WAO para un nuevo diseño de empaques mejorados. La relación con “Hoja Verde” ha sido positiva hasta el momento. El periodo de trabajo que llevan con esta empresa es corto, pero un periodo anual ya ha sido formalizado. Hoja Verde se encargará además de distribuir la producción de “Chocolate WAO” a La Favorita.

En cuanto a la relación entre AMWAE y las socias productoras, se la cataloga como buena, reconociendo que existen eventuales fricciones entre las partes. Dichas fricciones se dan debido a que algunas socias son poco persistentes en el cultivo y mantenimiento del cacao, lo cual hace que no deseen continuar y generen una mala opinión de la asociación, declarándola ingrata en los hogares de dichas socias. Sin embargo, hay que considerar que el cacao se vende generalmente al mercado a \$0,30 por libra en el mercado. La AMWAE, por otro lado, paga a las productoras hasta \$0,60 la libra; debido a que su afán es que sus socias ganen más dinero para la manutención de su familia, mientras también se genera fidelidad a la empresa. De esta manera, se ha logrado en el tiempo que las productoras prefieran vender su cacao fino de aroma a la AMWAE que a otros compradores casuales. Por otra parte, las socias productoras en la empresa están dispuestas a recibir capacitación constante, además del compromiso de no generar mayor deforestación ni realizar caza furtiva; y en general cuidar la biodiversidad amazónica. Tienen contratos formales suscritos con las socias para la producción; pero no tienen la obligación de seguir asociadas si no lo desean, por lo que las socias pueden retirarse cuando sea necesario.

Es importante destacar el trabajo que las socias “promotoras” realizan en el territorio, debido a que, además de trabajar en los procesos de post cosecha (secando y fermentando el cacao), ellas reconocen chacras en donde se están usando prácticas fuera de la normativa de la AMWAE para generar cacao orgánico (como fumigar con pesticidas). El trabajo de estas socias también comprende promover las prácticas de la AMWAE y promover el proyecto dentro de la comunidad. Las personas encargadas de la post cosecha cumplen con el compromiso firmado con la AMWAE y son conscientes de que con su trabajo sostienen toda la cadena; por lo cual existe un buen relacionamiento con ellas.

El transporte se realiza mediante dirigentes las cuales ocupan el vehículo de la asociación para movilizar el cacao desde los puntos de acopio hacia la AMWAE. En el mismo vehículo se transporta el cacao de la sede de la AMWAE hacia Quito, en donde los responsables del transporte pasan a ser las personas de EcoCiencia. Cabe destacar que la AMWAE es encargada también de la compra de todo lo que implica el empaquetamiento del chocolate, pero dichos materiales se mantienen en EcoCiencia en la ciudad de Quito, con el fin de abaratar los costos de la logística. Las dirigentes encargadas del transporte son técnicas del proyecto del cacao y cumplen su trabajo de manera responsable, por lo cual existe una buena relación.

La relación con la empresa Bios era buena, ya que había un convenio entre la empresa y la Asociación el cual se respetaba a cabalidad. Dado que existe empatía entre los actores, las labores se cumplen a cabalidad por ambas partes, y se ofrecen precios accesibles a la asociación, la relación se considera



buena. Existió cooperación de Bios hacia la AMWAE en aspectos técnicos y también en la apertura de nuevos mercados. Existe gratitud de parte de las dirigentes hacia la empresa por el trabajo realizado conjuntamente. Sin embargo, la antigüedad de las máquinas de la empresa fue un desincentivo para la AMWAE en cuanto a continuar su relación con dicha maquiladora. Así que, en búsqueda de mayor calidad en su proceso y nuevos mercados en los cuales insertarse, la AMWAE decidió iniciar el proceso de maquila con “Hoja Verde”.

En cuanto a su relación con EcoCiencia, existe una buena relación en cuanto la ONG brinda a la AMWAE asesoramiento técnico. El convenio entre las partes está establecido hasta el año 2021, por lo cual el asesoramiento continuará por unos años más. Ha existido una buena coordinación de parte de EcoCiencia, la cual siempre se hace conjuntamente con las dirigentes waorani. La Presidenta de la AMWAE expresa la alta calidad de trabajo y las capacidades que EcoCiencia ha formado en las mujeres waorani, pero reconoce la necesidad de que la Asociación debe ser cada vez ser más autónoma en cuanto a su trabajo y toma de decisiones.

La AMWAE por otro lado ha descubierto la importancia de articularse con el gobierno para llevar a cabo objetivos tanto productivos como de conservación. Por ello, ha empezado a tener acercamientos técnicos con el gobierno central tanto como con los gobiernos autónomos descentralizados. Se espera que exista una cooperación técnica a futuro que permita a la AMWAE mejorar en su operatividad. Sin embargo, existen ya algunos antecedentes en los cuales los técnicos del MAGAP específicamente no han logrado ayudar correcta y completamente a las socias productoras y a la AMWAE.

La AMWAE está consciente de los beneficios que ha traído la mejora vial del país en los aspectos productivos del cacao y en la comercialización del chocolate. Al punto de acopio de Gareno se puede ingresar mediante vía terrestre en buen estado; pero al punto de acopio de Toñampade, se puede ingresar únicamente a través de vía fluvial, debido a la geografía amazónica. Sin embargo, la Asociación defiende esta situación ya que esto ayuda a la conservación del medio ambiente selvático de la zona. En cuanto a electricidad, la zona de Toñampade no cuenta con servicio eléctrico, lo cual si significa afectación en el control de la cadena productiva y disminución de calidad de vida de las socias productoras. Las socias en los puntos de acopio cuentan con teléfonos celulares, con los cuales se mantienen en contacto con la sede de la Asociación, pero al adentrarse en la selva amazónica no se cuenta con red telefónica. En los puntos de acopio, existen tanques de lluvia los cuales fueron subvencionados para que la AMWAE disponga de un medio de recolección de agua; sin embargo, existen comunidades waorani que no tienen este acceso, lo cual repercute en su calidad de vida.

La AMWAE está conforme en cuanto al servicio de aeropuerto en el país, debido a que los trámites para exportar no fueron pesados, más bien fueron realizados con relativa facilidad por las dirigentes. También hay que destacar que las socias se han capacitado constantemente en busca de crédito por BAN Ecuador, sin embargo, se les ha comunicado a las socias que el tipo de emprendimiento que ellas tienen no califican para ser sujeto de crédito. Por ende, existe molestia de parte de la AMWAE acerca del hecho de que no se tomen acciones concretas para poder otorgar un crédito. También se pide demasiada documentación que, al ser una Asociación pequeña, la AMWAE no cuenta con toda la documentación legal necesaria. Hay que recalcar que las trabajadoras de la AMWAE trabajan sin seguro ya que no han visto la necesidad y no se han previsto estos fondos.

Finalmente, se descubrió que la AMWAE junto a todas las socias productoras tienen como visión para operar la minimización de riesgos y el mayor retorno posible de beneficios. Sin embargo, este retorno

no es para ser acumulado y capitalizado, sino un retorno para todas las socias y para la mejora de su calidad de vida. Por ende, las mujeres desean ser autosuficientes y poder mediante su trabajo cubrir sus necesidades.

Para conocer más a profundidad las relaciones e interrelaciones de los actores, se procederá a examinar las entrevistas realizadas a las promotoras en territorio de la AMWAE y a uno de los directivos de la empresa “Hoja Verde”.

La entrevista<sup>7</sup> a un directivo de la empresa Hoja Verde tuvo como objetivo conocer el proceso de elaboración del chocolate WAO. Hoja Verde fue la nueva firma comercial para elaborar el chocolate WAO a partir del año 2018 (anterior a esta fecha la elaboración la realizaba la empresa Bios).

La negociación con la empresa Hoja Verde fue realizada por la Organización EcoCiencia y la Asociación de Mujeres Waorani del Ecuador- AMWAE, debido a que dentro de la misión empresarial de Hoja Verde se da énfasis en la mejora de la calidad de vida de los productores de cacao, formando una “cadena transparente de información desde el agricultor hasta el consumidor” (Hoja Verde, 2018), mediante el pago del precio justo para productores y consumidores.

El procedimiento fue detallado de la siguiente manera: la pepa de cacao (cacao en grano) recogida por la AMWAE de sus productoras y posterior al proceso de fermentación y secado, es entregada a la empresa Hoja Verde; en donde se procede al primer control físico en busca de plagas e impurezas y evidenciar la calidad del cacao entregado. Luego, la pepa de cacao pasa al “despedregado” que consiste en un proceso físico de separación de piedras que pudieron mezclarse con la pepa de cacao, con el objeto de obtener la mejor limpieza del producto. Posteriormente se procede a la “clasificación por tamaño de pepa”, mediante el paso de la pepa del cacao por una “zaranda”.

Una vez clasificada la pepa del cacao por tamaños, se inicia el proceso de “tostado de las pepas”, por tamaño similar; a una temperatura promedio de 140 grados, por un tiempo de 40 minutos a 1 hora. Luego, se procede al “descascarillado de la pepa”, mediante una máquina que pica las pepas con cáscara y en el mismo proceso se retira cascarilla de los “nibs” de cacao.

Los nibs entonces pasan a un proceso de “molino de piedra” para picar los trozos de cacao para obtener nibs de chocolate de 1 mm o menos. El cacao entonces se convierte en una pasta que desprende aceite que puede solidificarse fácilmente, por lo que enseguida se pasa al “molino de bolas” en donde continúa el molido del chocolate y se añade azúcar y manteca. En el caso del chocolate WAO de 50%, se añade leche en polvo descremada (en dependencia de la receta), mientras que el WAO de 70% no lleva leche. El molido en el “molino de bolas” continúa por 1 o 2 horas. Una vez molido el chocolate y formada la pasta, se pasa al proceso llamado “conchadora” para emulsificar el chocolate, con el objeto de homogenizar las partículas de azúcar y chocolate. El proceso dura entre 24 a 50 horas. En este tiempo se bate y se agita al chocolate introduciendo y eliminando aire para eliminar su acidez.

El chocolate ya conchado está listo para ser “moldeado”, proceso en el cual se procede a la elevación del chocolate a 45 grados (para obtener chocolate líquido) y luego temperar (es decir, bajar la temperatura del líquido), para luego volver a subir la temperatura para “cristalizarlo” hasta obtener su

---

<sup>7</sup> Vélez, José, *comunicación personal*, Quito, 13 de diciembre de 2018.

brillo y color característico, así como su característica forma de ruptura. Por último, se procede al “empacado” en máquina y de forma manual en cada una de las cajas del producto.

El control de calidad se realiza de forma permanente, por un control manual y tecnológico en cada área del proceso (mediante trampas magnéticas, granometría, control de temperatura, sellado de los empaques del producto, entre otros). En cuanto a la relación que mantiene la empresa con la AMWAE es muy buena, pero consideran de vital importancia la intermediación de EcoCiencia. La visión de Hoja Verde es no solo ser una maquiladora del producto, sino ser partícipe y actor de la cadena de valor, por lo cual se apoyará en un análisis técnico de la cadena de valor, ya que se evidencia falencia en el proceso de fermentación del cacao; así como en la necesidad de mejorar los aspectos financieros y la comercialización del “Chocolate WAO”, dando a conocer la historia única y el valor agregado del producto y generar “story – telling”<sup>8</sup>. Hay que destacar que se han registrado problemas con la calidad del cacao que ha ingresado a “Hoja Verde” de parte de la AMWAE, sobre todo en el fermentado, lo cual ha causado que el producto final tenga un sabor amargo.

En cuanto a la empresa Hoja Verde, esta funciona con fondos propios, recursos de los socios y créditos del sistema financiero nacional e incluso con créditos de inversores (que brindan créditos a tasa más baja). Su planta se localiza en Cayambe (provincia de Pichincha). Mantienen sus bienes muebles e inmuebles asegurados (seguro privado). Tienen transporte liviano propio entre Quito y su planta en Cayambe. Gestionan el bodegaje de sus productos con otra empresa privada que realiza también la distribución del Chocolate Hoja Verde a nivel nacional.

La empresa actualmente opta por la diversificación del mercado, no solo al chocolate oscuro de alta calidad, ya que según manifiesta el entrevistado, el mercado nacional e internacional del chocolate se ha modificado y es necesario generar competitividad e innovación en los productos. Por último, manifiesta que, si bien existe fortaleza en la infraestructura vial en el país, la competitividad encuentra obstáculos en el régimen laboral rígido que desincentiva la actividad empresarial.

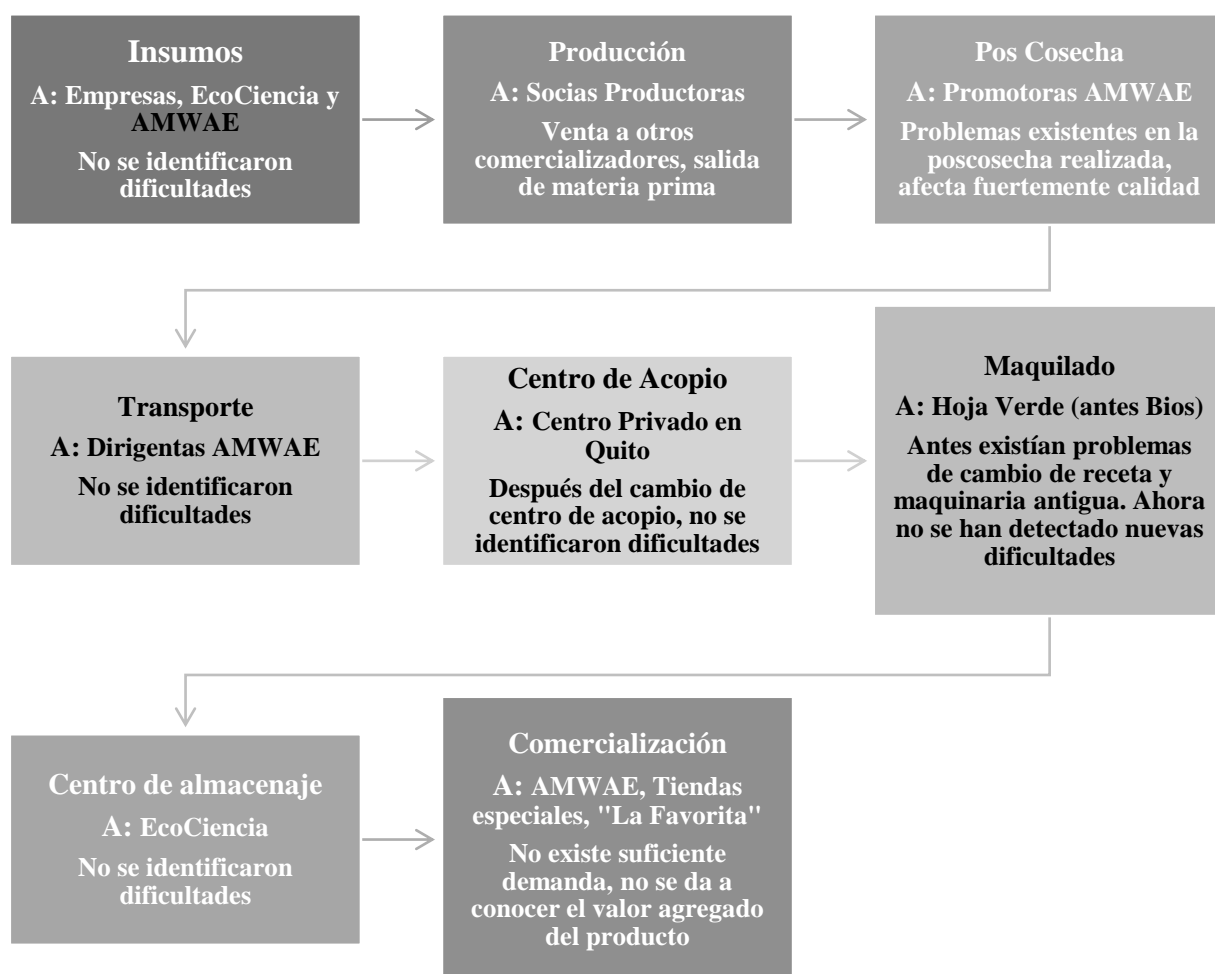
En la entrevista realizada a las promotoras<sup>9</sup>, se expresó lo contentas que estaban las promotoras y las socias con el proyecto, ya que representan mayores ingresos para ellas. Las promotoras son las encargadas del trabajo dentro de la comunidad y sienten bienestar al trabajar para la AMWAE. Por ello, sus jornadas de trabajo aumentarán de medio tiempo a tiempo completo y recibirán mayor capacitación. Ellas trabajan conjuntamente con técnicos en territorio controlando la calidad de materia prima; y perciben positiva respuesta de las socias hacia la AMWAE. Una vez habiendo conocido más a profundidad los roles y responsabilidades de los actores; además de sus relaciones entre los mismos, se procederá a mostrar gráficamente (Gráfico 25) los resultados del trabajo realizado:

---

<sup>8</sup> Término utilizado para referirse a un método para contar la historia y el valor agregado del producto en cuestión.

<sup>9</sup> Mencay, Nuria; Iromenga, Nancy, *comunicación personal*, Puyo, 07 de diciembre de 2018.

**Gráfico 25: Identificación de debilidades dentro de las actividades y eslabonamiento**



**Fuente:** Información recopilada  
**Elaboración:** Alejandro Mena

## Ingresos, estructura de costos e indicadores empresariales

Una vez analizado y estudiado la caracterización de todos los actores, así como los criterios en cuanto a relacionamiento que tienen cada uno, se procederá a realizar un estudio de la parte cuantitativa del emprendimiento, revisando la estructura de costos e ingresos de WAO.

La “Superintendencia de Compañías y Control de Mercado” (SUPERCIAS) cuenta con un registro completo de las compañías que operan en el Ecuador. Se extrajo compañías de este portal para poder comparar la estructura de costos de dichas empresas con la empresa “Chocolate WAO”. Tal y como se aclaró en la entrevista previa: toda empresa, así sea privada o popular y solidaria busca tener la mayor rentabilidad posible.

Por ende, se extrajo las compañías activas que sean calificadas con los respectivos CIU:

C1073.12: Elaboración de chocolates y productos de chocolate

C1073.21: Elaboración de productos de confitería

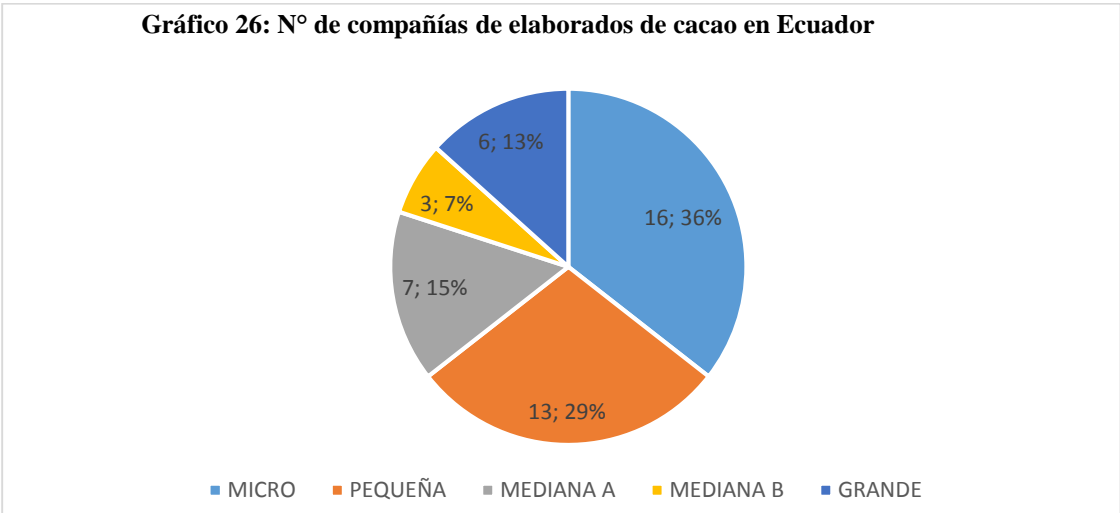
Como requisito se estableció que las compañías debían estar activas y que debían registrar ingresos y costos. Una vez extraídas, estas mismas fueron clasificadas por su tamaño, de acuerdo al artículo 3 de la decisión 702 de la CAN, observable en la tabla 4 (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

**Tabla 4: Tipo de empresa según ingresos brutos anuales**

Empresa	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.000 – 1.000.000	1.000.000 – 5.000.000	≥ 5.000.000

Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaboración: Alejandro Mena

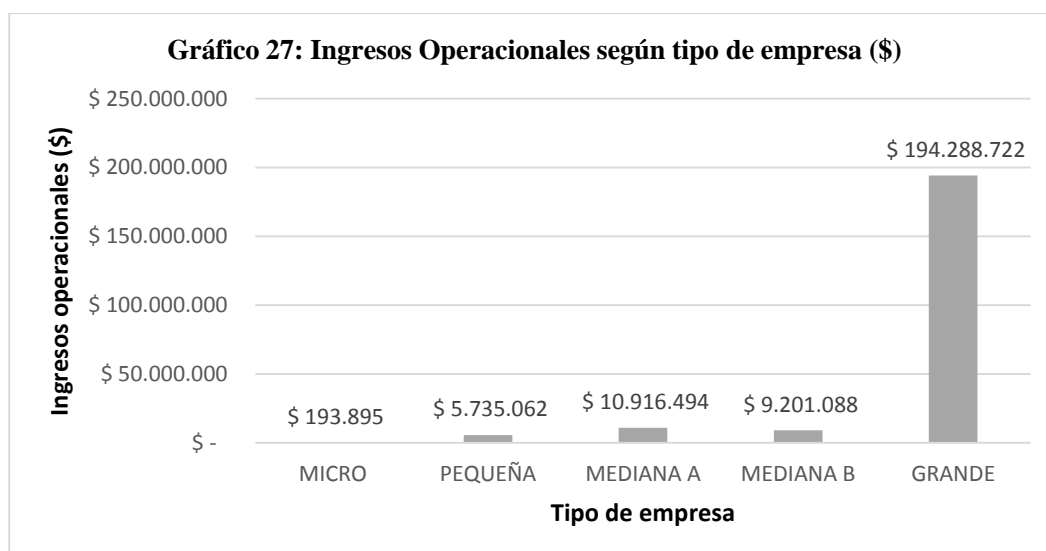
Una vez elaborada la tabla detallada de las compañías y de sus estructuras de costos, se procedió a realizar un análisis de la estructura del mercado y el poder de mercado de los elaborados de cacao en el Ecuador. Lo dicho se puede ver en el gráfico 26. Es necesario resaltar que no se pudo realizar lo mismo con el sistema de “Economía Popular y Solidaria” dado que no existe una base de datos en donde se registren los emprendimientos populares y solidarios. (SUPERCIAS, 2017). Este proceso es de ayuda para poder comparar las estructuras de costos de WAO con otras empresas y poder identificar ineficiencias que causen debilidades en la cadena de la empresa estudiada.



Fuente: Superintendencia de compañías  
Elaboración: Alejandro Mena

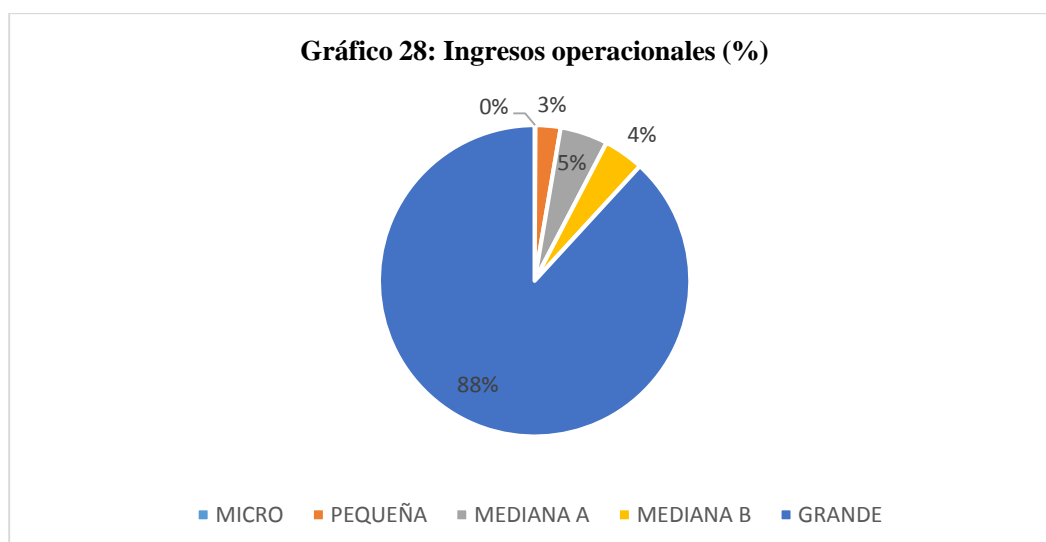
Se puede observar que existen una importante mayoría de compañías de tamaño micro, contando con un 36% en cuanto a tamaño relativo del mercado; mientras son seguidas de cerca por compañías pequeñas, con un tamaño relativo de 29% en el mercado. Por otro lado, las empresas medianas continúan con una cantidad relativa de 22% en el mercado. Finalmente, las empresas grandes cuentan con un tamaño relativo de 13% del mercado de elaborados de chocolate (SUPERCIAS, 2017).

Como contraparte, también se procederá a examinar la producción de las empresas según el tamaño al cual pertenezcan, como se puede observar en los gráficos 27 y 28:



Fuente: Superintendencia de compañías

Elaboración: Alejandro Mena

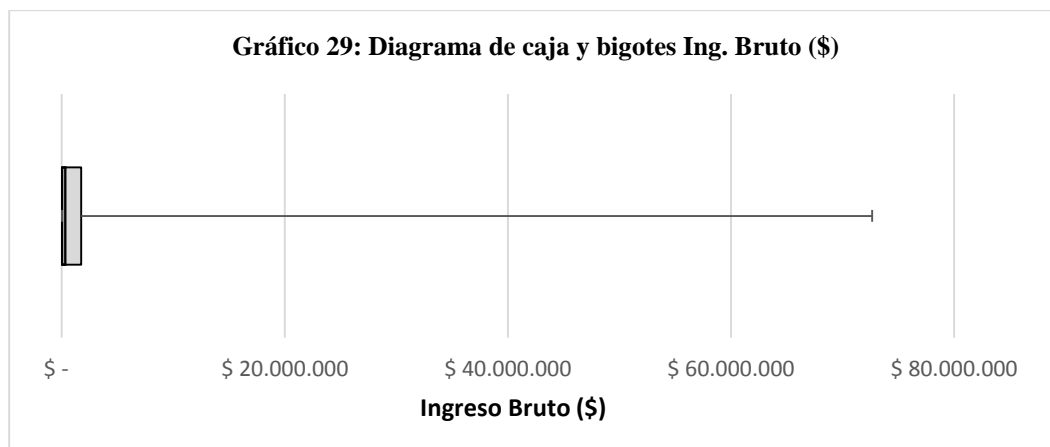


Fuente: Superintendencia de compañías

Elaboración: Alejandro Mena

Se puede apreciar en los gráficos 27 y 28, existe una relación inversa entre el tamaño y los ingresos brutos (y por ende producción) de las empresas dentro del mercado de elaborados de cacao. Si bien las empresas micro tienen un mayor número, su participación en el mercado en cuanto a ventas no llega ni al 1%. Por otro lado, las empresas grandes, quienes son la minoría en cuanto a cantidad de empresas, acumulan el 88% de ventas brutas en el mercado, existiendo por ende una muy alta concentración en cuanto a ventas e ingresos de dichas empresas en el mercado ecuatoriano (SUPERCIAS, 2017).

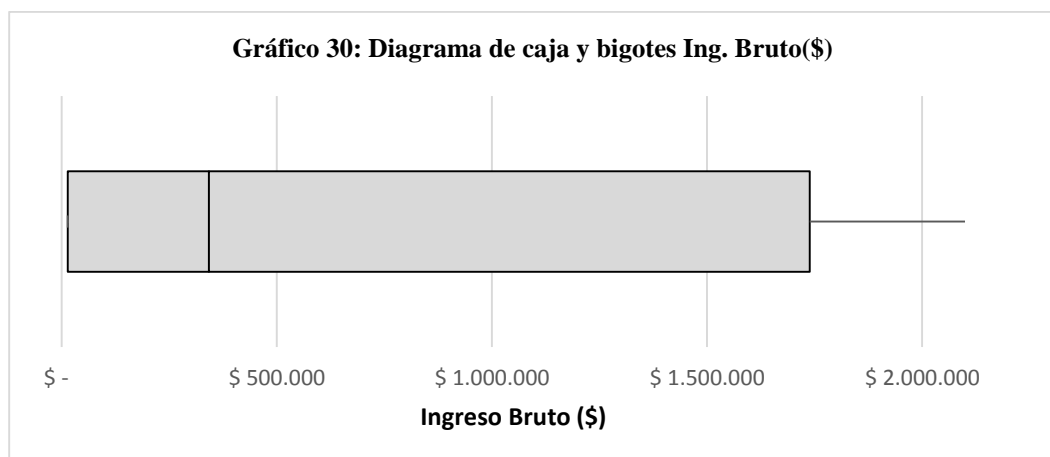
Adicionalmente, resulta muy importante conocer la dispersión de los ingresos brutos de las compañías estudiadas. Debido a ello, se procedió a realizar un “diagrama de caja y bigotes” correspondiente a los ingresos de las compañías. Para apreciar este dato se puede observar en el gráfico 29.



**Fuente:** Superintendencia de compañías

**Elaboración:** Alejandro Mena

Debido a que es muy poco perceptible la dispersión de los datos en el gráfico anterior, se decidió acotar el límite superior para poder percibir de mejor manera, como se ve en el gráfico 30.



**Fuente:** Superintendencia de compañías

**Elaboración:** Alejandro Mena

Como se observa en el gráfico 30, se puede establecer que los ingresos de las compañías registradas en la SUPERCIAS (Superintendencia de Compañías) tienen alta dispersión, y por tanto se sostiene la hipótesis de que las estructuras de las compañías de distintos tamaños no son comparables por grandes cambios estructurales en procesos (SUPERCIAS, 2017).

Debido a esto, se decidió segmentar las industrias en tamaño y comparar la estructura de costos, ingresos y manejo operativo de WAO con el segmento de las microempresas (16 microempresas registradas en la SUPERCIAS). Esto se da debido a que el diagrama de caja y bigotes muestra menor dispersión con respecto a los ingresos del primer y segundo cuadrante, siendo el bigote inferior casi indetectable en el diagrama presentado. Sin embargo, ya que se busca optimización en la eficiencia del manejo de WAO, también se obtuvo los cuadrantes únicamente del segmento de las microempresas tomando en cuenta la variable “utilidad del ejercicio” (Ingresos totales – Costos totales). Esto se debe a que es la variable que esta disertación busca examinar e impulsar en el emprendimiento “chocolate WAO”, en búsqueda de que la empresa obtenga mayor margen de ganancias considerando todos sus costos. Lo dicho es presentado a continuación en la tabla 5 (SUPERCIAS, 2017).

**Tabla 5: Cuadrantes de las microempresas en Ecuador**

<b>Cuadrantes</b>	<b>Posicion</b>	<b>Cuartiles</b>
minimo	1	\$ (102.258)
Q1: (N+1)/4	4,25	\$ (23.262)
Q2	8,5	\$ (616)
Q3: 3(N+1)/4	12,75	\$ 441
maximo	16	\$ 12.018

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaboración: Alejandro Mena

Por tanto, se comparará la estructura de “Chocolate WAO” tanto con la media de las microempresas como con la media del cuartil superior de las microempresas (cuatro empresas con mayor utilidad).

Se comparará el desempeño de las empresas mediante los indicadores de la SUPERCIAS. Los indicadores de liquidez son nacidos de la necesidad de las empresas de tener la capacidad para cancelar todas sus deudas de corto plazo mediante sus activos más “líquidos” (más cercanos al dinero en efectivo). “Sirven para establecer la facilidad o dificultad de que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus pasivos corrientes” (SUPERCIAS, 2017). Los indicadores de solvencia son indicadores que presentan el grado de involucramiento de los acreedores en el financiamiento de la empresa. Mediante estos indicadores, se puede conocer el nivel de endeudamiento de una empresa y el manejo que debe tener dicho endeudamiento. Los indicadores de gestión resultan ser de los más importantes a examinar, debido a que estos indican la eficiencia con la cual una empresa maneja sus recursos (tema focal en la disertación presente).

Además, es importante destacar que estos indicadores miden “el peso de los diversos gastos de la firma en relación a los ingresos generados por ventas” (SUPERCIAS, 2017). Se sostiene que los activos deben ser gestionados de la manera más eficiente posible para generar mayores ganancias. Asimismo, los indicadores de rentabilidad sirven para determinar cuan bien son controlados los costos y gastos, para así poder generar utilidades. También se examina como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (SUPERCIAS, 2017). Una vez encontrados los indicadores, se examinará las variables involucradas para así entender el comportamiento de los indicadores; y por tanto entender en que puntos de la estructura de gastos se puede mejorar.

### Indicadores de liquidez

$$\text{Liquidez corriente: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Tabla 6: Liquidez corriente**

<b>Indicadores</b>	<b>Liquidez corriente</b>
MICRO	1,87
4 Cuad. U Operac.	1,37
WAO	1,41

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Como se aprecia en la tabla 6, los tres segmentos estudiados pueden cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. El promedio de microempresas puede cubrir cerca de dos veces sus pasivos



corrientes con sus activos corrientes, WAO puede cubrir 1,41 veces sus pasivos corrientes, mientras el cuadrante de microempresas más eficientes lo puede hacerlo 1,37 veces. Esto demuestra que todas pueden cumplir con su pago de pasivos corrientes si fuera inmediato. Hay que notar que WAO tiene un manejo muy cercano de sus activos corrientes que el cuadrante más eficiente, sin embargo, habría que pensar en si se pueden invertir una parte de esos activos corrientes para que generen mayor ingreso en la empresa (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

### Prueba Ácida:

$$\text{Prueba Ácida: } \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Tabla 7: Prueba Ácida**

Indicadores	Prueba Ácida
MICRO	1,15
4 Cuad. U Operac.	1,31
WAO	1,35

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Como se aprecia en la tabla 7, los resultados con la liquidez corriente varían bastante en el caso del promedio y el cuartil superior de las microempresas. Estas empiezan a tener más dificultades en el caso de cubrir con sus responsabilidades corrientes. Sin embargo, en el caso WAO, la prueba ácida hace que el indicador varíe poco. Esto quiere decir que los inventarios de WAO representan poco de su activo corriente, y que aun así la empresa es capaz de cubrir con sus pasivos corrientes. Sin embargo, se refleja poco aprovechamiento de los activos (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

### Indicadores de solvencia

$$\text{Endeudamiento del Activo: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla 8: Endeudamiento del activo**

Indicadores	Endeudamiento del Activo
MICRO	0,57
4 Cuad. U Operac.	0,20
WAO	0,60

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Como se observa en la tabla 8, WAO tiene el más alto índice de los tres obtenidos. Esto quiere decir que WAO depende en un alto grado de los pasivos contraídos. Esto pudiera ser bueno, ya que significa que WAO extrae bastante de sus operaciones con financistas externos, sin embargo, resulta preocupante que sea el indicador más alto de los tres segmentos y diste del indicador de las empresas con mayor eficiencia. La revisión de los siguientes índices podrá arrojar una mejor respuesta en cuanto a este aspecto (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

$$\text{Endeudamiento Patrimonial: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**Tabla 9: Endeudamiento patrimonial**

Indicadores	Endeudamiento Patrimonial
MICRO	1,32
4 Cuad. U Operac.	0,25
WAO	1,50

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Como se demuestra en la tabla 9, el indicador de endeudamiento patrimonial sustenta y reafirma lo narrado en el indicador anterior. Los activos de WAO dependen en un grado mayor de sus pasivos que de su patrimonio para que sean financiados. Otra vez la empresa estudiada tiene el indicador más elevado de los tres indicadores obtenidos. Como se puede apreciar, las microempresas eficientes financian la mayor cantidad de sus activos con su patrimonio, ya que no tienen la oportunidad de obtener créditos altos. Sin embargo, WAO recibe significativas donaciones del “Proyecto Fondo Flamenco”, y de ahí su alto registro en pasivos. Este apalancamiento es positivo para WAO, como se demostrará en índices siguientes; además, bajo la figura de “empresa asociativa” dentro de la conceptualización de la Economía Popular y Solidaria, tampoco es factible que WAO aumente demasiado su patrimonio ya que existe poco aporte y reinversión en la empresa (SUPERCAS Y AMWAE, 2017).

$$\text{Apalancamiento: } \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**Tabla 10: Apalancamiento**

Indicadores	Apalancamiento
MICRO	2,32
4 Cuad. U Operac.	1,25
WAO	2,50

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Mediante los resultados de la tabla 10, se puede percibir de manera clara que existe fuerte financiamiento de terceros. Los activos de WAO superan al doble el patrimonio de la empresa, por lo cual, una pequeña reducción en los activos de WAO podrían absorber casi todo su patrimonio. Este es un riesgo a considerar debido que será una debilidad si la empresa deja de recibir donaciones. WAO no podría mantenerse a flote mediante su propio patrimonio debido a que este es bastante bajo. Las microempresas con mayores utilidades tienen mayor patrimonio y menos pasivos (SUPERCAS Y AMWAE, 2017).

$$\text{Apalancamiento financiero: } \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

**Tabla 11: Apalancamiento Financiero**

Indicadores	Apalancamiento Financiero
MICRO	2,37
4 Cuad. U Operac.	1,19
WAO	2,50

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Este indicador sirve para identificar las ventajas del endeudamiento financiero para el desempeño del negocio. Entre más elevado sea el costo del financiamiento, más difícil es apalancarse financieramente. Se compara la utilidad sin financiamiento contrastada con el patrimonio con la utilidad con costo financiero contrastada con el activo total. Como se aprecia en la tabla 11, el resultado de los indicadores arroja a WAO como la empresa con mayor índice de las tres, dejando al indicador del cuadrante superior de las microempresas siendo menos de la mitad que el de WAO.

Esto se debe a que las microempresas seleccionadas financian sus activos con patrimonio en un monto mayor, además de que, para obtener financiamiento tienen costo. Aunque los tres indicadores reflejan que es beneficioso para las empresas financiarse con recursos de terceros y que este financiamiento tiene un impacto positivo en la rentabilidad; WAO tiene un valor tan alto ya que obtienen la mayor cantidad de su financiamiento de pasivos sin costo. Por ello, WAO tiene un rubro de \$0.00 de costos financieros por cubrir. Por otro lado, la media de las microempresas se aproxima bastante a WAO porque los gastos de financiamiento declarados en el giro de su empresa tampoco son elevados, más bien son bajos comparados con los otros rubros de las empresas (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

### Indicadores de gestión

$$\text{Rotación de cartera: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 12: Rotación de cartera**

Indicadores	Rotación de cartera
MICRO	1,72
4 Cuad. U Operac.	1,35
WAO	23,44

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

El índice de rotación de cartera indica cuantas veces las cuentas por cobrar “giran” dentro de las ventas de la empresa. El periodo calculado fue de un año. Lo que se puede observar de los resultados obtenidos en la tabla 12 es que WAO se encuentra en una situación mucho mejor que las otras dos microempresas escogidas. Esto se debe a que WAO tiene un número de cuentas por cobrar menor que el promedio de las microempresas y su cuadrante con mayores utilidades. Esto indica un manejo, si bien no óptimo, si acertado de las cuentas por cobrar de WAO. Sin embargo, lo que hace que este índice sea tan alto, es que la empresa “Chocolate WAO” está cerca de quintuplicar las ventas registradas de las microempresas y del cuadrante superior de las mismas. Por ello, las cuentas por cobrar representan un rubro mínimo de sus ventas (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

$$\text{Rotación del activo fijo: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

**Tabla 13: Rotación del activo fijo**

Indicadores	Rotación de Activo Fijo
MICRO	0,10
4 Cuad. U Operac.	0,07
WAO	7,31

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

EL índice mide la cantidad de ventas existentes por cada unidad invertida en el activo fijo del negocio. En la tabla 13, podemos ver un desempeño muy bueno de WAO, sobre todo al compararlo con los otros dos indicadores calculados. Existen dos factores identificados para que se produzca este resultado. El primero es que WAO produce una mayor cantidad de ventas que las microempresas seleccionadas, pero también se debe tomar en cuenta que WAO cuenta tan solo con una doceava parte de los activos fijos del promedio de las microempresas y una veintidosava parte de los activos fijos del cuadrante superior en utilidades de las microempresas. Esto se debe a la particularidad de que WAO no opera por sí mismo en la maquila para elaborar el Chocolate, sino que acude a terceros para generar dicha maquila y así elaborar el producto. Por ello, WAO cuenta con menor cantidad de activo fijo que sus competidores, por lo cual el índice no es significativo. Lo importante es notar la poca eficiencia generalizada en la generación de ventas con los activos fijos por las microempresas en el Ecuador, por sus indicadores bajos (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

$$\text{Rotación de ventas: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

**Tabla 14: Rotación de ventas**

Indicadores	Prueba Ácida
MICRO	0,07
4 Cuad. U Operac.	0,07
WAO	1,14

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

El indicador de rotación de ventas establece lo efectivo que puede ser el manejo de un negocio al generar ventas con una cantidad determinada de activo; por ello es también llamado “coeficiente de la eficiencia directiva”. En la tabla 14 se puede apreciar que este índice es mucho inferior para WAO. Esto se explica debido que, a diferencia de en los promedios del común de las microempresas, los activos totales de WAO varían bastante con respecto a los activos fijos tangibles. Esto se debe a que WAO tiene una enorme parte de sus activos mantenidos como efectivo en sus arcas; siendo este monto más de la mitad de los activos totales de WAO. Por ello, los activos no corrientes de WAO solo representan alrededor de un sexto de los activos totales del emprendimiento. Sin embargo, el uso de los activos de WAO sigue siendo adecuado, se proyecta eficiencia, pero el índice no es totalmente significativo por los motivos que se explicaron en el índice anterior (servicio de maquila). Se aprecia que las microempresas tienen un fuerte activo, pero no lo usan eficientemente para generar ingresos (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

$$\text{Impacto gastos admin. y ventas: } \frac{\text{Gastos admin. y ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 15: Impacto de los gastos de administración y ventas**

Indicadores	Impacto Gastos Admin.
MICRO	1,10
4 Cuad. U Operac.	0,31
WAO	1,04

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

El indicador presente relaciona los gastos administrativos y de ventas con las ventas del emprendimiento. En la tabla 15 se observa que el promedio de las microempresas supera al promedio de WAO, pero, aunque lo supere, tanto el promedio de las microempresas como WAO muestran un terrible manejo de los gastos administrativos. Los gastos administrativos de WAO superan el total de sus ventas, remarcando que dentro de estos gastos no entra nada del proceso productivo en sí. El indicador de carga financiera resulta poco relevante ya que los gastos financieros representan una ínfima parte de las microempresas comparado a su producción, y en especial del emprendimiento WAO, el cual no incurre en costos financieros (SUPERCIAS Y AMWAE, 2017).

$$\text{Impacto costos de ventas: } \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 16: Impacto de los costos de ventas**

Indicadores	Impacto Costos Ventas
MICRO	1,10
4 Cuad. U Operac.	0,45
WAO	0,97

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

En la tabla 16 se evidencia que, en cuanto a examinar los impactos de costos de ventas, se puede apreciar que el mal manejo de las microempresas persiste. El indicador de WAO baja con respecto al anterior, pero esto justamente refleja un gran desbalance en la empresa. Se gasta más en gastos administrativos que en el mismo proceso de producción del negocio. Por otro lado, las microempresas presentan un ejemplo saludable de manejo de costos; ya que sus costos de venta son mayores que los gastos administrativos y estos no superan las ventas (SUPERCIAS Y AMWAE, 2017).

### Indicadores de rentabilidad

$$\text{Margen Bruto: } \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 17: Margen bruto**

Indicadores	Margen Bruto
MICRO	-0,10
4 Cuad. U Operac.	0,55
WAO	0,03

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

El indicador mostrado es solo un reflejo del indicador de impacto de costos de ventas. En la tabla 17 se muestra que WAO obtiene un mínimo de utilidades tras únicamente de tomar en cuenta los costos de ventas. Por ello, WAO presenta muy pocas utilidades tras el costo de ventas, a diferencia de las empresas más eficientes de las microempresas (SUPERCIAS Y AMWAE, 2017).

$$\text{Margen Operacional: } \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 18: Margen operacional**

Indicadores	Margen Operacional
MICRO	-1,20
4 Cuad. U Operac.	0,24
WAO	-1,00

Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

En la tabla 18 se muestra que el margen operacional de WAO resulta ser -1.00, lo cual significa que las pérdidas operacionales doblan las ventas de la empresa. Aquí se refleja la principal ineficiencia de la empresa. Gran parte de los costos superan a los costos de su competencia. La microempresa con mayor costo de materia prima (\$15.000) tiene un tercio de este rubro de WAO (\$42.900). Esto se debe al fin social de la empresa, debido a que la Asociación creó este emprendimiento para hacer a las mujeres waorani productivas, brindándole empleo y al mismo tiempo no afectar a la selva amazónica. Por ello, mientras el mercado les paga a las productoras waorani \$0,30/lb; la AMWAE paga a las mismas \$0,60/lb. Con esto se espera incrementar la calidad de vida de las socias.

Por otro lado, el elevado costo de servicios ocasionales (\$30.700) se debe al sistema de maquila que la empresa utiliza para elaborar sus productos. Sin embargo, los altos costos de gastos de administración y viajes no tienen un sustento sólido para ser tan elevado con respecto a su competencia. Se hace principal énfasis a los costos de sueldos y salarios (\$15.900), gestión y viajes (\$30.700), arrendamientos (\$13.800) y suministros (\$10.221); considerando que la empresa no es la entidad encargada de convertir el cacao en chocolate (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

$$\text{Margen Operacional: } \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 19: Rentabilidad neta de ventas**

Indicadores	Prueba Ácida
MICRO	-1,27
4 Cuad. U Operac.	0,13
WAO	0,00

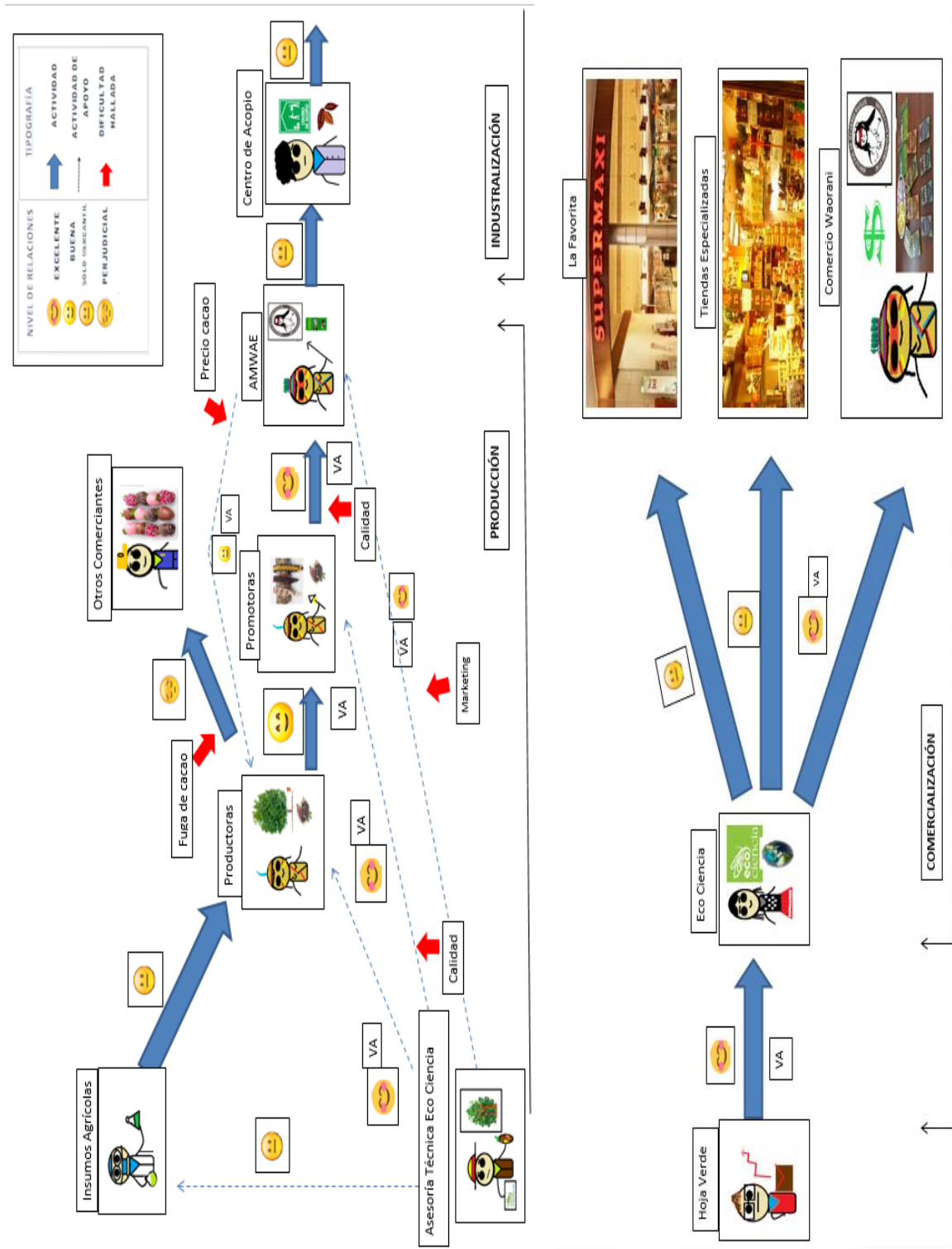
Fuente: Superintendencia de compañías y AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

Los indicadores obtenidos en la tabla 19 muestran un mal manejo de la media de las microempresas en este aspecto, ya que presentan márgenes operacionales representados en más de su valor total de ventas; demostrando inadecuado control de costos. Por otro lado, el cuartil superior en utilidades muestra una ganancia modesta, pero producto de un manejo adecuado de costos. WAO presenta un índice de 0,00 debido a que sus pérdidas operacionales son cubiertas por sus ingresos no operacionales; sin embargo, para que la empresa sea sostenible, el índice debe ser por lo menos 0,00 sin contar con los ingresos no operacionales (SUPERCIA Y AMWAE, 2017).

## Calidad del eslabonamiento y valor agregado

**Gráfico 31: Relaciones existentes dentro de cadena de valor e identificación de dificultades**

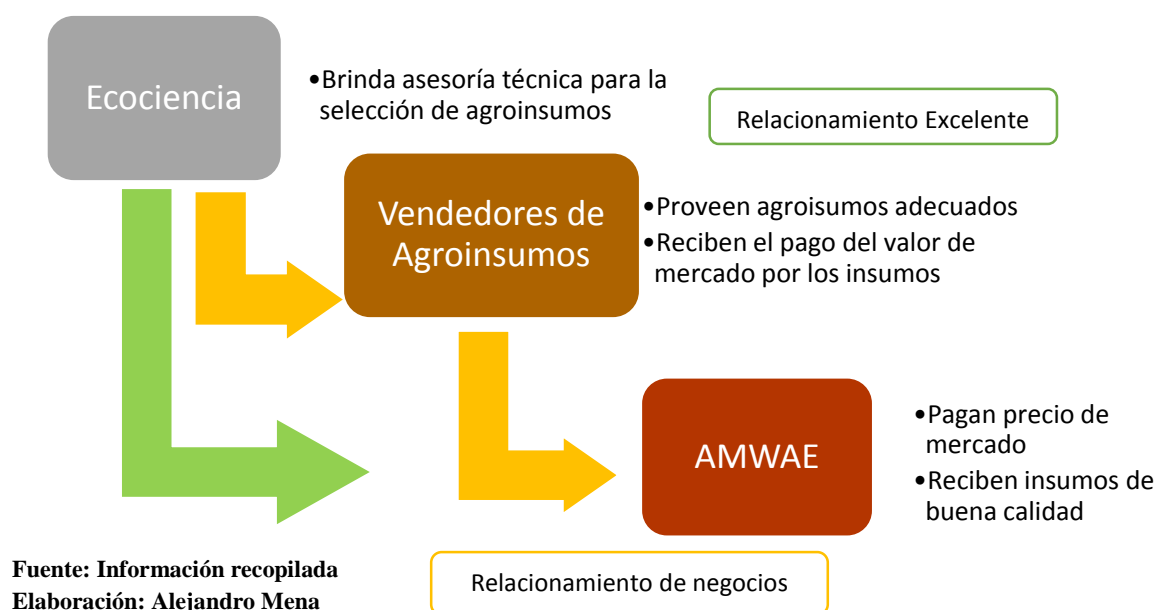


**Fuente:** Información recopilada

**Elaboración: Alejandro Mena**

Una vez revisado el mapa de relaciones del gráfico 31 en el que resume la cadena de valor de “chocolate WAO”, se procederá a analizar la calidad de las relaciones y el nivel de valor agregado.

**Gráfico 32: Eslabonamiento EcoCiencia – Insumos - AMWAE**



Como se aprecia en el gráfico 32, los vendedores de agro insumos mantienen una relación netamente de negocios con la AMWAE. Estos proveedores comercian sus productos y esperan obtener el valor de mercado por los mismos. EcoCiencia por su parte, asesora a la AMWAE en cuanto a los insumos más apropiados para el uso de las productoras Waorani, además de brindar capacitación a promotoras y productoras. EcoCiencia mantiene por ende una excelente relación con los actores mencionados. Para que una relación sea considerada excelente, deben existir relaciones armoniosas, pero, además, debe generarse valor agregado en el eslabonamiento. EcoCiencia mediante el apoyo técnico y las buenas relaciones que mantiene con la comunidad Waorani, deposita valor agregado al producto final.

**Gráfico 33: Eslabonamiento Productoras – Promotoras - AMWAE**

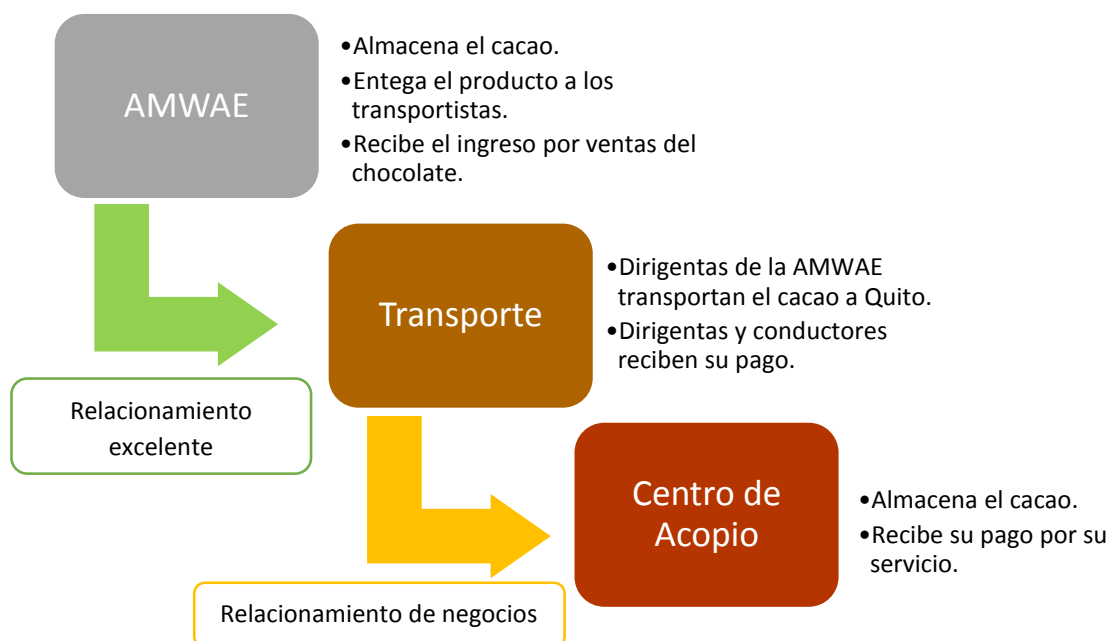




Como se observa en el gráfico 33, la AMWAE mantiene excelente relación con las promotoras, pero solo buena relación con las productoras. Esto se debe a que existen algunas socias problemáticas, las cuales son persistentes en la producción. Por otro lado, las promotoras tienen una excelente relación con la AMWAE. Son bastante queridas en el territorio (excepto en comunidades renuentes a la asociación, por lo que las relaciones con las productoras son solo buenas). Además, realizan un excelente trabajo según la opinión de la AMWAE. Ofrecen un gran valor agregado al chocolate WAO debido a que invierten en él su entrenamiento y su conocimiento ancestral para fermentar y secar el cacao. Este es uno de los eslabones que presenta mayor cantidad de valor agregado de la cadena.

La AMWAE otorga valor agregado en la cadena con el “story-telling” del emprendimiento, además de capacitación técnica a las productoras y promotoras. La relación de las productoras con comercializadores externos es perjudicial. Esto se debe al engaño que las productoras por estas personas; quienes usan instrumental alterado de medición del producto y pagan precios menores que el mercado. Dentro de los eslabones entre AMWAE, promotoras y productoras, se ha indentificado el problema de falta de capacitación en ciertos procesos de post cosecha. Junto con EcoCiencia, serían las entidades llamadas a solucionar esta dificultad. Finalmente, el eslabón entre AMWAE y productoras es en el cual se pudo identificar problemas con la materia prima.

**Gráfico 34: Eslabonamiento AMWAE – Transporte – Centro de Acopio**



**Fuente:** Información recopilada  
**Elaboración:** Alejandro Mena

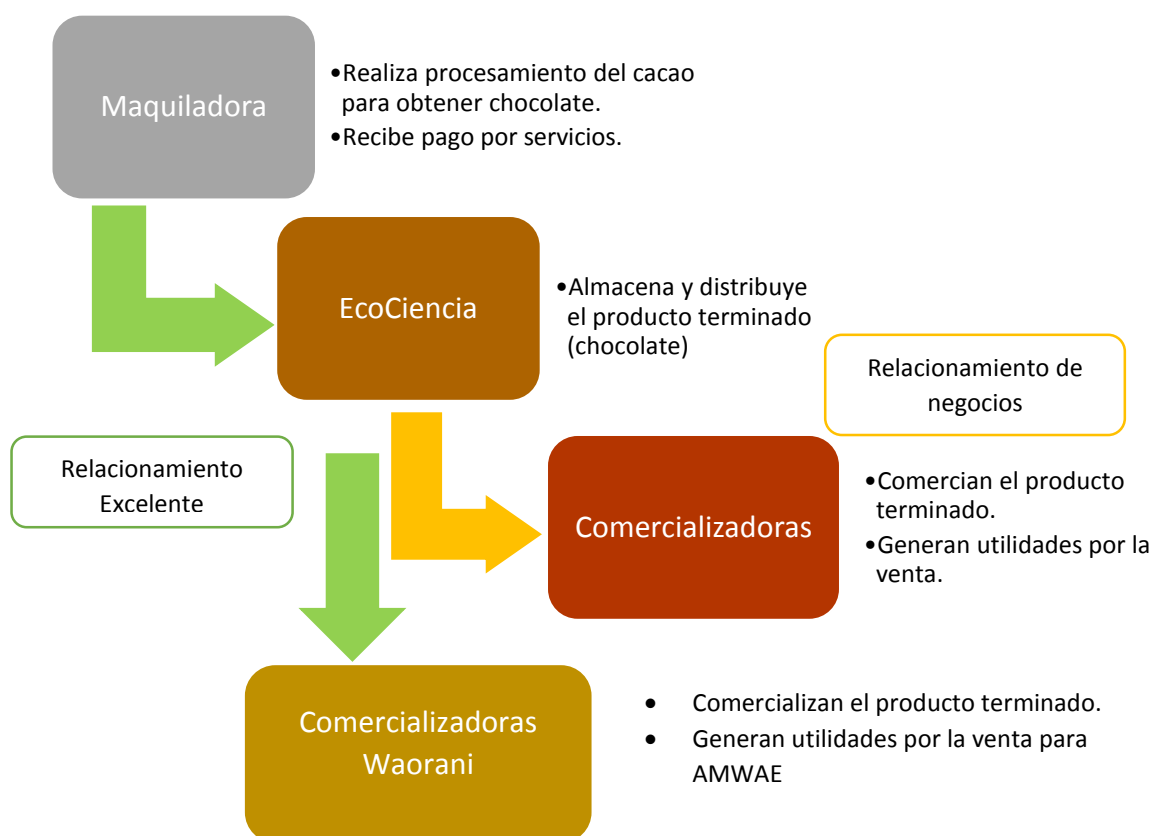
La AMWAE tiene una relación netamente mercantil con el centro de acopio en Quito, pero un excelente relacionamiento con el transporte de Napo a Quito. La misma comunidad y dirigentes de la AMWAE desempeñan esta tarea, empoderando más a la comunidad waorani y agregando mayor cantidad de valor agregado, como se aprecia en el gráfico 34.

Los actores anteriores tienen una relación netamente mercantil con Hoja Verde. Sin embargo, la empresa maquiladora está dispuesta a colaborar con EcoCiencia en cuanto a capacitación y conocimiento para aumentar la calidad del cacao proveniente del territorio. En este eslabonamiento, Hoja Verde conjuntamente EcoCiencia y AMWAE, es de donde se identifica el problema de poco esfuerzo en

marketing generado; y desde el cual debería resolverse esta problemática. EcoCiencia almacena el producto final en Quito, con una buena relación con los eslabones anteriores como se mencionó.

Finalmente, la cadena desemboca en tres tipos de comercializadores. “La Favorita” resulta ser el mayor comercializador, pero se tiene una relación netamente mercantil debido a que no es de su interés promocionar un producto en específico. AMWAE se ve forzada a poner un precio de venta preferencial de venta al por mayor si quiere vender a “la Favorita” pero lo compensa con mayor venta del producto. Por otro lado, existen las tiendas especializadas con las cuales también existe únicamente una relación netamente mercantil. Finalmente, existe una excelente relación con el comercio que realiza la misma AMWAE, ya que es la misma comunidad quien toma control sobre otro eslabón de la cadena. Además, se genera valor agregado por capturar mayores excedentes para la empresa “Chocolate WAO” sin tener que integrar a más actores. Lo dicho se puede apreciar en el gráfico 35 mostrado a continuación.

**Gráfico 35: Eslabonamiento Maquiladora – EcoCiencia - Comercialización**



**Fuente:** Información recopilada  
**Elaboración:** Alejandro Mena

## **Construcción de FODA para el emprendimiento “Chocolate WAO”**

Una vez analizados los aspectos cuantitativos como cualitativos del emprendimiento, se procederá a concluir el capítulo 2 con conclusiones de los capítulos 1 y 2. Esto se realizará mediante un FODA estructurado que evalúa la situación del emprendimiento estudiado, el cual se presenta a continuación.

### **Fortalezas**

Como principal fortaleza de WAO se obtiene que el chocolate tiene alto valor agregado por todo el impacto que genera su compra. El tener el valor agregado de ser constituido con cacao elaborado por técnicas waorani ancestrales; mientras genera conservación, desarrollo social y empoderamiento de la mujer. Estas cualidades hacen que el producto tenga un valor mucho más alto, además de mayor demanda debido a los nichos de mercado que llena. Por otro lado, “Chocolate WAO” tiene una mayor capacidad de ser comercializado debido a nexos con una de las comercializadoras más grandes del país. También hay que rescatar que AMWAE mantiene un sistema de gobernanza administrativo, el cual se adopta perfectamente a la cosmovisión waorani; y aún más, mantiene muy buenas relaciones con todos los actores. Este es un punto serio a tomar en cuenta debido a que se nota un fuerte nivel de compromiso de los actores con respecto a la cadena. Finalmente, uno de los puntos más destacables es disponer de ingresos no operacionales provenientes de donaciones, las cuales no son reembolsables.

### **Oportunidades**

Las oportunidades más destacables son el aumento lento pero sostenido de la demanda internacional de elaborados de cacao, el cual es un buen indicador para determinar el aumento progresivo de la demanda mundial. También está el hecho de la imagen del Ecuador como uno de los mayores productores de cacao fino de aroma de calidad, y el reconocimiento que el país ha ganado por ello. Esta imagen puede repercutir en la demanda internacional de las exportaciones de chocolate fino de aroma ecuatoriano. Además, hay que destacar la unión de Ecuador al bloque de CAN, ALADI y tratado con AELC le da acceso al Ecuador a mercados importantes como Colombia, Argentina, Brasil y sobre todo la Unión Europea. Finalmente, hay que destacar que el gobierno ecuatoriano invierte en medidas de competitividad empresarial, tales y como infraestructura vial y la promoción para las exportaciones.

### **Debilidades**

Dentro de las debilidades más importantes, se encuentra el hecho de que AMWAE es el único actor que absorbe las pérdidas, mientras los otros actores no absorben ningún tipo de costo por las operaciones de “Chocolate WAO”; una muestra de esto es que se cancela un precio por encima del de mercado a las productoras, y aun así no toman responsabilidad de los costos de los agro insumos o del transporte. Por ende, AMWAE tiene pérdidas, mientras las socias productoras acumulan utilidades. Por otro lado, el sistema gerencial tiene poca experiencia y no está preparado para llevar una contabilidad exacta y una distribución de roles precisa dentro de la empresa; al no existir una buena distribución de las actividades de las dirigentes, se duplican tareas y no existe una rendición de cuentas adecuada sobre los procesos.

Existen problemas en la venta de la producción de cacao a comercializadores externos, lo cual perjudica a las mismas productoras waorani, desabastece a la AMWAE y genera problemas de calidad en el producto. Se identifican también problemas en la post cosecha del producto, debido a que las maquiladoras notifican la recepción de producto con problemas de fermentado. Existe un valor de costos de venta y gastos administrativos mayor que las ventas. Los valores de los rubros de costos y gastos son

tan altos que superan individualmente el costo de ventas. Esto se debe que los costos variables de materia prima y maquila son altos, por lo cual producir una barra tiene un mayor costo que su mismo precio. Por otro lado, existen rubros de gastos administrativos. La empresa muestra ser dependiente a las donaciones externas. Este es el problema central, ya que la empresa no se muestra sostenible en el tiempo.

### **Amenazas**

Como principal amenaza existe la reducción importante de exportaciones de elaborados de cacao hacia Brasil, siendo este el principal comprador (con un descenso en 53% del año 2013 al 2017). También existe la poca importación de Estados Unidos de la producción ecuatoriana, debido a la falta de tratados entre las naciones, pero también a la poca participación de Ecuador en otros mercados. La tasa de crecimiento de elaborados de cacao (10.9%) crece más lentamente que los demás productos agroindustriales (11.9%); esto indica que a varios productos agroindustriales tienen mayor potencia productiva y demanda que los elaborados de cacao. Existe mayor competencia y menor visibilidad del valor agregado de “Chocolate WAO” debido a que el estado ha generado incentivo a comprar materia prima en el exterior a precios más bajos, generando “mezclas” de cacao para el procesamiento, lo cual le quita valor agregado, así como calidad a productos fabricados con cacao fino de aroma. Finalmente, hay que destacar que en comunidades donde viven algunas socias productoras, como la comunidad Toñampade, carece de servicios básicos como luz y agua potable, lo cual genera bajas condiciones de vida y por ende hay impacto negativo en la producción de cacao fino de aroma. Sin embargo, también se debe destacar que la comunidad waorani cuenta con otros proyectos ajenos a la empresa Chocolate WAO que busca mejorar su acceso a servicios básicos y educación. Se espera que a largo plazo y con ayuda del gobierno tanto nacional como sectorial, todas las comunidades puedan satisfacer su acceso a necesidades básicas.

Es necesario indicar que ciertas actividades y eslabones presentan debilidades dentro de la cadena de valor. Hay actividades las cuales no se están realizando con plenitud, y hay otras que no son tomadas en cuenta, aunque sean primordiales en la cadena. Existe debilidad en ciertos eslabonamientos por falta de corresponsabilidad, debido a que solo algunos actores reportan utilidades, mientras otros reportan pérdidas, como es la AMWAE. Si la asociación reporta pérdidas debido a falta de donaciones, las socias productoras no podrán continuar con la empresa y dejarán de recibir los ingresos de venta de cacao. Ciertos eslabones nocivos deben ser cortados, refiriéndose al eslabón de comercio con compradores externos el cual perjudica a las productoras como a la AMWAE.

También existe un gasto mayor en ciertos rubros de AMWAE comparado a las demás microempresas estudiadas, tal y como viajes. Gastos tan amplios pueden generar no sostenibilidad para la empresa. Por otro lado, no se está gastando lo suficiente en la esencia del producto, tanto en la calidad del grano después de pos cosecha, como en presentar de mejor manera el valor agregado del producto al público. Con estos problemas vigentes, la demanda del producto no mejorará ya que no existe diferenciación que los compradores perciban. Tampoco existirá segunda compra si la calidad del producto (sabor del grano) no mejora. Para resolver las dificultades halladas dentro de la cadena de chocolate WAO; en el siguiente capítulo se realizarán proyecciones para determinar la mejora de la empresa aplicando soluciones a los problemas hallados, buscando de esta manera que la empresa alcance sostenibilidad.

### ***Capítulo 3: Propuesta de soluciones para dificultades identificadas en “Chocolate WAO”***

En este capítulo se procederá a evaluar posibles estrategias consideradas a partir del FODA realizado. El análisis FODA es una herramienta que permite “capitalizar las fortalezas y corregir o minimizar los puntos débiles” (Chiavenato, 2003: 2). Por ende, una vez identificados dichos factores, se propondrán estrategias para lograr resaltar las fortalezas y contraer las debilidades de WAO. Sin embargo, en primer lugar, se presentarán los diálogos para la acción realizados con el fin de generar un análisis FODA más completo.

#### **Diálogos para la acción**

Como parte de la metodología CADIAC, se procedió a realizar mesas de diálogo con los actores para complementar el análisis FODA con sus apreciaciones. Sin embargo, por disponibilidad de tiempo, no fue factible reunir a todos los actores requeridos en un mismo lugar. Por ello, se decidió realizar entrevistas independientes con los actores para enriquecer la disertación y avalar el CADIAC construido. Esta metodología asegurará las percepciones de las fortalezas y debilidades de WAO y por ende dará mayor sustento a las estrategias que se tomarán como soluciones.

En las entrevistas realizadas<sup>101112</sup>, se remarcaron numerosas fortalezas del emprendimiento “Chocolate WAO”. Se tomó como fortaleza clave por todos los actores entrevistados la sinergia de relaciones existentes en la comunidad waorani, y el gran nivel de compromiso existente entre los actores en el deseo de sacar adelante el emprendimiento. Igualmente se mencionó la cantidad de cacao a la cual AMWAE puede tener potencial acceso en el territorio waorani. También se destacó el gran valor agregado que la empresa ofrece a sus consumidores, debido a la “experiencia de valor ambiental” que ofrece una imagen única al producto. Igualmente, el hecho de ser elaborado por la comunidad indígena mediante su metodología ancestral y el empoderamiento a la mujer waorani aportan significativamente a la imagen del producto. También se menciona que la empresa cumple con los objetivos sociales propuestos; tema el que se tratará a mayor profundidad en los siguientes apartados.

Como debilidades, se expuso el primer lugar la posibilidad de que el costo de la materia prima sea demasiado elevado, lo cual podría hacer que la empresa esté en peligro y sea insostenible. También se destaca que es posible que AMWAE aún no pueda manejar mayores cantidades de producción debido a poco mercado y carencia de capacidad administrativa. Lo dicho lleva a la necesidad de una reestructura y reingeniería de la asociación para tener un mejor control y capacidad gerencial de la empresa, acompañadas de una reestructuración del estatuto de la asociación. También se reconoce la debilidad en cuanto a pérdidas en los estados financieros, pero como ya se mencionó, se asegura que aun así los objetivos de “Chocolate WAO” se están cumpliendo, pero no de una manera sostenible. Además, se

---

<sup>10</sup> Mencay, Patricia, *comunicación personal*, Puyo, 21 de enero de 2018.

<sup>11</sup> Zavala, Manuel, *comunicación personal*, Méndez, 09 de enero de 2018.

<sup>12</sup> Riofrío, Elizabeth, *comunicación personal*, Quito, 14 de enero de 2018.

aseguró que una debilidad importante era el desvío de la producción de cacao para comerciantes ajenos a la cadena.

En cuanto a oportunidades, se menciona que resultaría interesante realizar un estudio de mercado en Brasil y Colombia; dado que ni EcoCiencia ni AMWAE conocían las oportunidades que ofrece el mercado de elaborados de cacao en aquellos países. También se toma el convenio con la Unión Europea como una excelente oportunidad para exportar producto y expandirse hacia nuevos mercados. Además, se considera también una oportunidad a destacar las oportunidades promovidas desde gobierno que Ecuador para exportaciones a otros países, incluso abriendo mercados como Estados Unidos, potencial destino comercial para el “Chocolate WAO”

Por último, como amenazas importantes destacan que, aunque Ecuador produzca gran cantidad de cacao fino de aroma, la calidad del cacao en el país ha decaído por la mezcla de variedades. Se considera también una amenaza los rápidos cambios en la cosmovisión de las mujeres waorani, y su carencia de capacidades en los ámbitos gerenciales y administrativos, que en cambio se suplen con su conocimiento de los cultivos en el territorio. Se consideró también la inexistencia de política de diferenciación de precios de cacao. Concluyendo este segmento de mesas de diálogo en donde los resultados del capítulo 2 se han socializado, la metodología CADIAC establece que el análisis FODA se ha llevado a cabo correctamente y tiene significancia.

## **Eficacia en el cumplimiento de los objetivos de “Chocolate WAO”**

Una vez estudiada la cadena e identificadas las principales debilidades de la misma, es necesario conocer que la empresa “Chocolate WAO” es eficaz cumpliendo sus objetivos. Luego se procederá a buscar medios para hacerla eficiente.

La empresa “Chocolate WAO” tiene tres metas principales (Flores, 2014: 3):

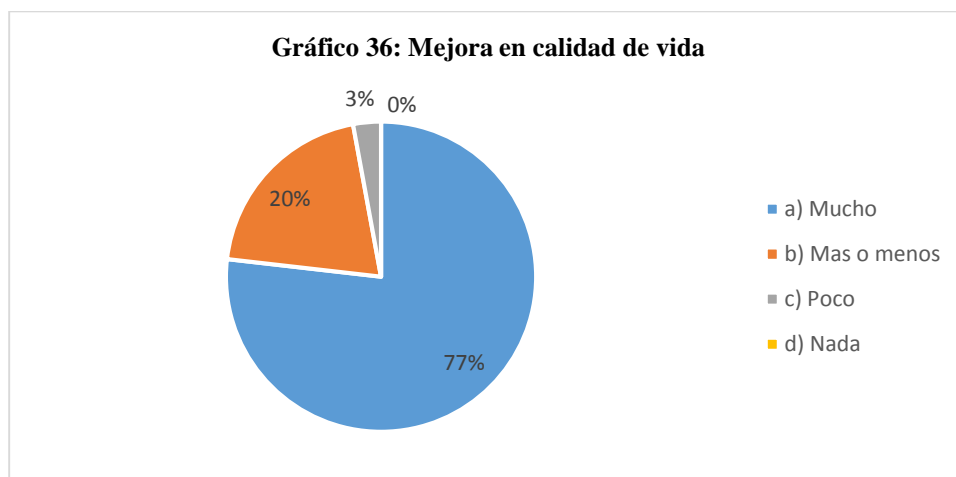
- Mejorar la calidad de vida de los socios productores de cacao, creando así desarrollo económico de la comunidad waorani.
- Empoderar a la población waorani como una comunidad autosuficiente la cual genere sus propios recursos para su subsistencia.
- Propiciar la conservación de la fauna de la selva amazónica proveyendo a la comunidad de un medio alternativo de subsistencia.

Por otra parte, los objetivos de una empresa sostenible fueron discutidos en el capítulo 2. Una vez planteada esta situación, se analizarán las encuestas llevadas a cabo a las productoras socias waorani.

Para empezar, se debe recalcar que solo dos casos de los 69 examinados son socios de género masculino (2,89%). Esto se debe a que la AMWAE ha decidido recientemente ampliar el espectro de la empresa incluyendo también socios productores masculinos. Sin embargo, sigue existiendo una casi total predominancia en cuanto a mujeres socias dentro de la empresa.

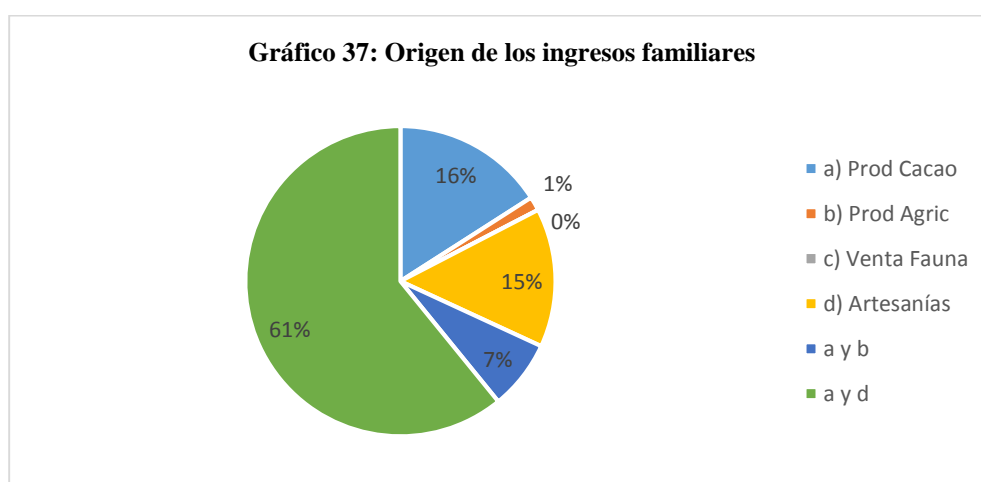
A continuación, como se puede apreciar en el gráfico 36, el 77% de las/los encuestadas/os declara que su calidad de vida ha mejorado con la empresa, debido a que esta genera mayores ingresos para los/las socias y sus familias. Un 20% responde que tiene una relativa mejora de calidad de vida; mientras solo

un 3% argumenta que el incremento ha sido mínimo. Ningún encuestado/a respondió que nada. Se puede concluir que el proyecto sí mejora la calidad de vida de las socias y socios productores. Se debe mencionar que el concepto calidad de vida significó cobertura de necesidades para la población mediante el aumento de ingreso familiar y la buena distribución de este, llevado a cabo por las mujeres waorani. De esta manera, se cubren las necesidades básicas de la familia, considerando sobre todo agua potable y alimentación balanceada.



**Fuente:** Información recopilada  
**Elaboración:** Alejandro Mena

En el gráfico 37 se puede observar los resultados obtenidos en cuanto al origen de los ingresos: La respuesta con mayor peso es la respuesta producción de cacao con 16%. Sin embargo, con gran frecuencia la producción de cacao se conjuga con la manufactura de artesanías, que indudablemente son las fuentes combinadas de mayores ingresos, sumando un porcentaje de 61%. Es de notar que existe un 0% de ingreso por comercio de carne silvestre.

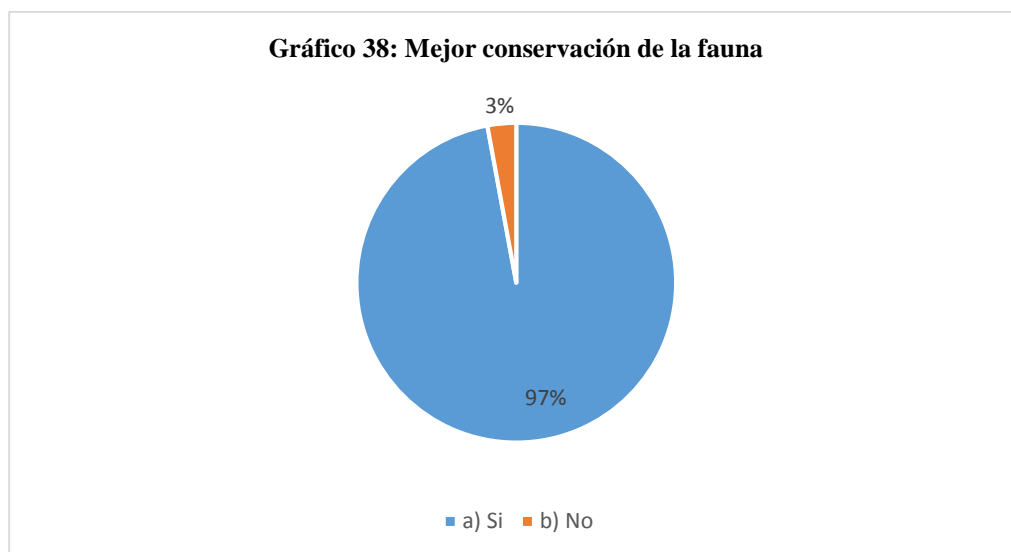


**Fuente:** Información recopilada  
**Elaboración:** Alejandro Mena

Finalmente, en cuanto a la pregunta referente a la mejor conservación de las familias faunísticas<sup>13</sup> de la zona después de la implementación de la iniciativa, los resultados se aprecian en el gráfico 38.

<sup>13</sup> Término usado por EcoCiencia para referirse a los grupos de animales de vida salvaje de una misma especie.

Únicamente un 3% de entrevistados no notaron mejoría en la conservación de la fauna selvática, mientras un 97% de los participantes notan dicha mejoría. Esto evidencia que la empresa si ha colaborado para una mejor conservación de la fauna en el territorio waorani.



Fuente: Información recopilada

Elaboración: Alejandro Mena

## Propuesta de estrategias en respuesta al análisis FODA

Una vez revisado el resumen del circuito y las relaciones existentes, se procederá a reconocer las principales debilidades y fortalezas del emprendimiento. Ya que estas han sido avaladas por los principales actores de la cadena, la metodología CADIAC reconoce el FODA como válido y se procede a trabajar sobre él con el fin de poder desprender ideas para optimizar la cadena de valor. El procedimiento utilizado será evaluar las principales debilidades y fortalezas; para posteriormente crear iniciativas las cuales serán evaluadas respectivamente.

### Fortalezas a evaluar

En primer lugar, como fortaleza hay que destacar que existen buenas relaciones con casi todos los actores de la cadena, así como una relación responsable y profesional con los actores que no tienen interés en acoplarse a la cadena. Esto se da por la actitud, predisposición, responsabilidad y confianza que genera AMWAE sobre sus socios actores. Este es una fortaleza transcendental ya que no existen problemas internos ni ningún actor interesado en boicotear a los demás; una ventaja con la que pocas empresas cuentan. Para mantener este nivel de relación, no se debe realizar cambios, más bien explotar dicha ventaja que la empresa tiene por su naturaleza asociativa.

Por otro lado, el principio de *cero deforestación*, su estructura asociativa, las técnicas ancestrales usadas para la producción, el precio justo pagado a la comunidad y en general la diferenciación que el producto obtiene por ser el único chocolate producido por la comunidad waorani ecuatoriana; es una gran fuente de valor agregado. Un valor agregado el cual lastimosamente no está siendo explotado. Esto se debe principalmente a que el producto tiene poca inversión en publicidad; además de que los consumidores no tienen manera de saber el valor agregado al consumir este producto. Por ende, se sostiene como



hipótesis de que los consumidores deben saber el valor agregado que consumen, antes comprar el producto, como una técnica de mercadeo.

Una fortaleza importante de WAO sin duda es el nexo comercial que ha logrado con comercializadoras importantes del Ecuador. El trabajar en conjunto con una comercializadora como “La Favorita” lleva a un incremento importante de la demanda del producto; con un mayor acceso al mercado del que WAO tendría sin este socio estratégico. La desventaja que trae comerciar con “La Favorita” es el precio preferencial que se debe ofrecer por ventas a mayor escala. Sin embargo, este costo para la AMWAE es compensado comprando el 60% de su producción total. También se debe tomar en cuenta que “La Favorita” paga las cuentas por cobrar a AMWAE a lo largo de un mes, pero lo dicho no tiene mayor relevancia por los altos indicadores de liquidez que “Chocolate WAO” posee. Dichos indicadores se pueden observar en las tablas 6 y 7 de la disertación. Por otro lado, “Chocolate WAO” tiene un alto nivel de apalancamiento, haciendo el mayor uso posible de los fondos no reembolsables otorgados por entidades internacionales. Dichos indicadores se pueden observar en las tablas 10 y 11 de la disertación. Es una ventaja muy importante que la empresa maneja; pero debe ser utilizada eficientemente, aunque el objetivo de la empresa sea social y ambiental.

### **Estrategias propuestas para explotar las fortalezas evaluadas**

Es trascendental que el producto ofrezca más que el elaborado de cacao en sí, sino el “sentido de bienestar” que la población compra al consumir el “Chocolate WAO”. Esta propuesta debe realizarse para potenciar de manera importante la comercialización y consumo del producto. Para ello, se propone un programa publicitario de gran alcance utilizando varios medios de comunicación. Además, se propone también una nueva forma de visibilizar este “valor agregado” que la cadena ofrece, la cual sea plenamente apreciable por los compradores. El marketing fue identificado anteriormente como una dificultad importante en la empresa al ser casi nulo, cuando es vital para un producto “suntuario” como el chocolate fino de aroma. Esta propuesta bien podría venir acompañada de nuevos puntos de distribución semejantes a “La Favorita”, la cual atiende a compradores de poder adquisitivo medio-alto, que valoran el valor agregado de bienes como “Chocolate WAO”.

### **Debilidades a evaluar**

Dentro de las debilidades de la empresa se destaca un sistema gerencial poco desarrollado. No existe claridad en las funciones de las dirigentes, por eso existe desorden en las responsabilidades de cada una con respecto a la empresa. Todas tienen acceso a los ingresos de la empresa y pueden disponer nuevos gastos, muchas veces sin una visión técnica, generando poca estabilidad en planificación de la empresa y control sobre las cuentas. Igualmente, empiezan a emerger deseconomías de escala en cuanto a comunicación dentro de la misma AMWAE, confundiéndose las disposiciones entre directivas y teniendo poca minuciosidad en el seguimiento de un cronograma de gastos.

A continuación, se considera como una debilidad importante, la calidad no óptima del grano de cacao extraída del territorio y con el cual se elabora “Chocolate WAO”. Varios actores coincidieron<sup>1415</sup> con que la cadena de valor ha presentado descenso en su calidad debido a la mezcla en territorio de distintos tipos de cacao. Además de no ser cacao fino de aroma al 100%; existen problemas en los procesos de post cosecha debido a que cada variedad debe ser tratada con especificidad; por ende, se han reportado

---

<sup>14</sup> Vélez, José, *comunicación personal*, Quito, 13 de diciembre de 2018.

<sup>15</sup> Riofrío, Elizabeth, *comunicación personal*, Quito, 14 de enero de 2018.

desde las empresas maquiladoras problemas en el fermentado del grano de cacao. Según las entrevistas realizadas, la mala fermentación es nociva para el producto final dado que produce “amargor” en el chocolate.

También hay que recalcar que las socias productoras dependen de la subvención de la AMWAE para adquirir agro insumos y capacitación. Esto es el resultado del sistema asistencialista que maneja la comunidad, que hace pensar a las productoras que ciertos costos no deben ser considerados (ya que AMWAE los costea por ellos). También existe el problema del alto precio que se paga por el cacao en baba, el cual hace que el chocolate sea realmente caro de producir, y por ende poco competitivo en el mercado. Hay que destacar que no fue posible calcular un precio sombra para el producto. Esta problemática es explicada a fondo en la metodología del trabajo, en la página 20.

Además, se considera que se deben inspeccionar gastos administrativos de manera minuciosa; ya que algunos de ellos presentan rubros ni siquiera comparables con otras empresas micro y pequeñas. La reducción pronunciada de algunos de estos rubros podría significar ingresos para otros rubros, como publicidad o capacitación, los cuales ofrecen mucha mayor rentabilidad y tienen larga duración.

Finalmente, hay que mencionar la misma cosmovisión de la población waorani en la incorporación al mercado del mundo occidental. Se cita de la entrevista<sup>16</sup>: “[...] el tiempo no pasa en territorio, si bien usted puede dedicarse a trabajar, puede también solo quedarse recostado en una hamaca [...]”. Esto demuestra que, si bien existen buenas relaciones entre los actores e interés en la empresa, las socias productoras deben entender de mejor manera las responsabilidades de tener una empresa en el mundo occidental. Como se mencionó en la entrevista<sup>17</sup>: “Si van a jugar en este juego [...] hay que jugar como juega el mundo. Si voy a ir a vivir con ellos, probablemente me toque cazar. Si ellos quieren vender cacao en el mercado, tienen que apegarse a las reglas [...]”.

### **Estrategias propuestas para contrarrestar las debilidades evaluadas**

Debido a la problemática existente con la calidad de la materia prima y su proceso de post cosecha, se propone tener mejores inversiones en capacitación para poder alcanzar mayor calidad en el producto final vendido. En las entrevistas realizadas con los actores se descubrió que la calidad resulta ser un factor determinante en un chocolate fino de aroma debido a que los segmentos que lo consumen buscan una experiencia de alta clase, y la calidad es el principal determinante para recibir o no siguientes compras del consumidor. Dado que los problemas de grano y de post cosecha han sido importantes y han durado por un largo periodo de tiempo, se propone generar inversión en calidad y visualizar los resultados que un aumento en esta variable generaría. Se propone dotar de un técnico en territorio quien no represente una asesoría pasajera; sino una persona de campo la cual supervise, ayude y genere esta transición acompañando en todo momento a las socias waorani. De esta manera, se puede sostener de la mano a la comunidad en este “salto” de mejoramiento de calidad.

Ante la problemática de insumos subsidiados y altos precios de la materia prima; se propone que AMWAE continúe subsidiando los agro-insumos (aprovechando de paso las economías de escala), pero ofrezca precios menores por libra comprada de cacao en baba. De esta manera, los costos variables descenderán como un global, haciendo a las productoras responsables en parte de los costos en que ellas incurren al producir. También debe entenderse que esta medida va acompañada de una expansión

---

<sup>16</sup> Zavala, Manuel, *comunicación personal*, Méndez, 18 de noviembre de 2018.

<sup>17</sup> Vélez, José, *comunicación personal*, Quito, 13 de diciembre de 2018.

territorial en cuanto a proveedores de cacao. Igualmente, se propone el manejo de injertos, técnicas agroforestales y mayor capacitación para una mayor producción por socia. Por ende, si bien el ingreso unitario por libra de materia prima para las productoras disminuirá, el ingreso total por materia prima a la comunidad incrementará y se distribuirá a lo largo de más familias waorani. Esto será viable por el aumento de escala que experimentará la empresa, debido a la demanda adicional generada por el aumento de inversión en calidad y marketing.

Sin embargo, para poder manejar un aumento de escala y una corresponsabilidad de costos, es necesario incorporar en las propuestas realizadas una reestructuración y reingeniería del sistema gerencial acompañado del estatuto de la asociación. Esto permitirá un mejor control de las actividades y responsabilidades de cada dirigente. Además, evitará que las tareas se dupliquen y se podrá exigir rendición de cuentas individual a cada dirigente por sus responsabilidades. Además, también se plantea que exista mayor capacitación a la población waorani en la temática de dinámica de la sociedad occidental. Así, se comprenderá mejor el sentido de responsabilidad en la tarea por cumplir, así también como el hecho de que el precio de la materia prima debe descender si desean que el emprendimiento continúe si llegan a faltar donantes internacionales. En el siguiente apartado se evaluarán las estrategias propuestas según la metodología CADIAC en donde se elaboran y miden el impacto de los posibles escenarios.

## **Proyección de escenarios futuros para la empresa WAO**

Se trabajará con las variables publicidad del producto, calidad del producto y costo de materia prima. Estas variables serán usadas para proyectar escenarios en donde WAO tome medidas correctivas para corregir de cierto modo la ineficiencia causada por las mismas, y se estudiará el resultado de cada uno de los escenarios, pero además también del circuito completo en donde se combinen los tres anteriores.

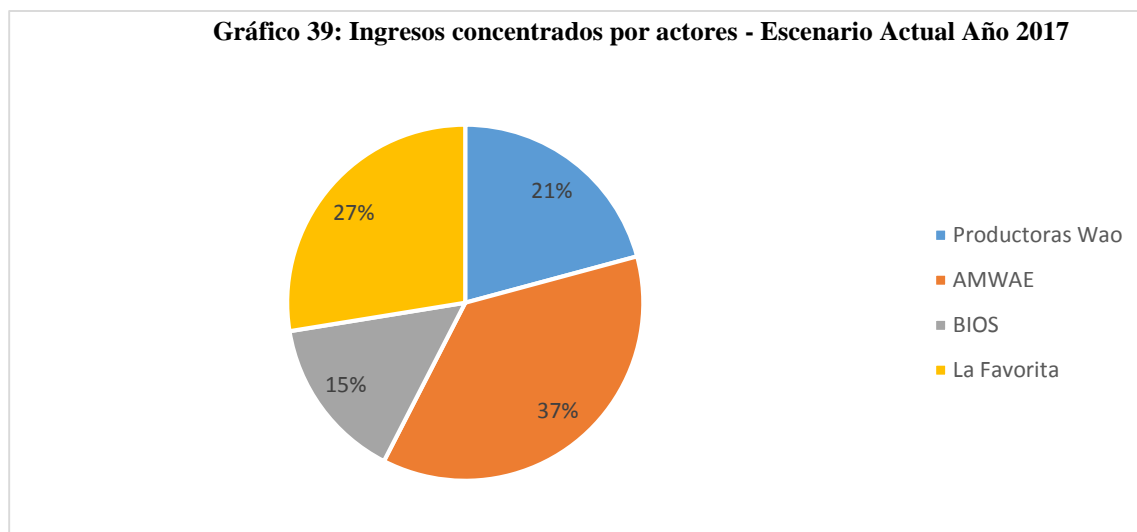
Es necesario establecer que se propone no aumentar el gasto administrativo, debido a que este resulta ser ya bastante elevado para la estructura de WAO. Entonces, lo que se plantea es redistribuir el gasto administrativo en las variables identificadas, las cuales generarán mayores ingresos por su impacto en las ventas. Se identificó que la variable de “viajes” tiene un rubro mucho superior comparado con las otras microempresas. El promedio de las otras microempresas en este rubro es de tan solo \$234. Se comprende que la dinámica de WAO implica tener contacto con los demás productores; pero un rubro de \$23.604, resulta muy alto. Por ende, se recomienda recortar el rubro de viajes en \$20.000, y usar dicho recorte tanto en gastos administrativos como para costos de ventas. Se prevé que \$3.370 será destinado para viajes por la complejidad y costos por ingresar a territorio. En primera instancia, se presenta el escenario inicial en que se encuentra WAO y se analizará estadísticamente sus variables.

Se destaca que este análisis se basará tanto en valores absolutos como valores relativos. Con valores absolutos, se hace referencia al dígito numérico el cual aumenta o disminuye en unidades de dólar. Por otro lado, hablando de valores relativos, se hace referencia a la variación de peso relativo que cada uno de los actores tiene en participación en costos, ingresos o utilidades de la cadena en global, siendo medido en porcentajes y la variación de dichos porcentajes.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> La proyección se realiza con Bios debido a que, en el 2017, esta seguía siendo la empresa transformadora

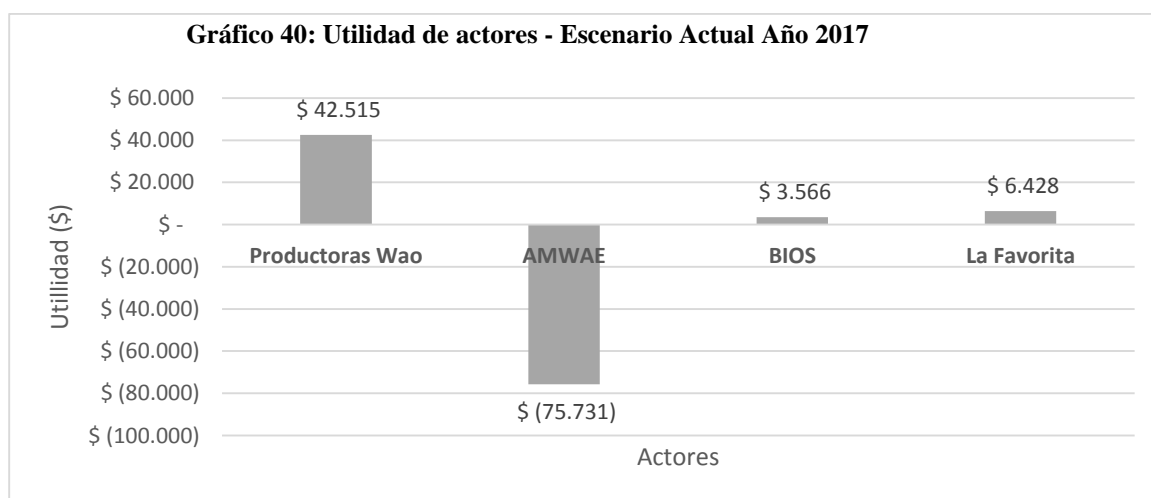
## Escenario inicial actual – Año 2017



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

En la situación inicial, como se puede apreciar en los gráficos 39 y 40; se puede apreciar que AMWAE cubre la gran mayoría de los costos con respecto a toda la cadena, y por ello genera notorias pérdidas. Es decir, los costos de la cadena recaen sobre AMWAE. Por otro lado, los costos de los productores resultan ser mínimos, pero esto es justificado debido a que la empresa tiene el fin de generar mejor calidad de vida para los miembros de la asociación, por lo cual gozan de altas utilidades. Sin embargo, se pone en tela de duda las responsabilidades de estos actores dentro de la cadena. Se considera que La Favorita y Bios tienen costos proporcionales a sus ingresos, lo cual genera un margen de ganancias promedio para las empresas, como se puede apreciar. Por otro lado, los ingresos de la cadena son repartidos de manera más equitativa. Sin embargo, aunque los ingresos de la AMWAE sean mayores con respecto a los otros actores, la gran cantidad de costos que debe cubrir la asociación hace que esta tenga las pérdidas que se muestran. Los productores waorani tienen un alto beneficio, pero este camino resulta inviable sin subvenciones, por ello se evaluarán los siguientes escenarios (SUPERCIAS y AMWAE; 2017).



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

## Escenario 1 – Reducción del costo de la materia prima

El primer escenario propuesto se basa en una reducción de los precios de la materia prima usada por la AMWAE; es decir, una reducción en el costo variable de materia prima para la producción. Esta fue una variable identificada por los actores, la cual está claramente subsidiada para generar mayores ingresos en la comunidad waorani. Sin embargo, un subsidio tan amplio de la variable de costos de materia prima resulta solo viable con provisión de fondos internacionales. El estudio sostiene como teoría que mientras se subsidie el precio del cacao en baba de una manera tan fuerte, el emprendimiento no será viable. Mediante entrevistas<sup>19</sup> se descubrió que los precios de cacao en baba giran alrededor de \$0,20-\$0,50 por libra, lo cual significa que el precio que WAO ofrece es \$0,10 más alto que el precio superior encontrado en Ecuador. Por ende, se decidió realizar una proyección con un precio medio, el cual es \$0,40. Se mantiene un precio medio porque se desea que las productoras waorani sigan teniendo incentivo para producir cacao y vender a la AMWAE. Sin embargo, es importante lograr entendimiento de parte de las mujeres de la comunidad que el proyecto no podrá seguir con este precio si las donaciones finalizan. Por ende, se plantea el siguiente escenario con un descenso de \$0,20 centavos en cuanto al precio por libra adquirido (AMWAE, 2017).

Los resultados se pueden apreciar en la tabla 20, donde se determina que, en cuanto a variación individual, los productores tienen una reducción de 33,3% en sus variables ingresos y utilidad. Mientras WAO tiene una reducción de 9,4% en costo, lo cual causa una reducción de 18,9% de su pérdida. Por ello se aprecia que, si bien la medida tiene un efecto importante en la reducción de pérdidas de la AMWAE, su aplicación única no basta para revertir su situación de pérdida. Sin embargo, ya se puede apreciar mayor corresponsabilidad de parte de los actores (AMWAE, 2017).

**Tabla 20: Escenario 1 y su variación con respecto al actual**

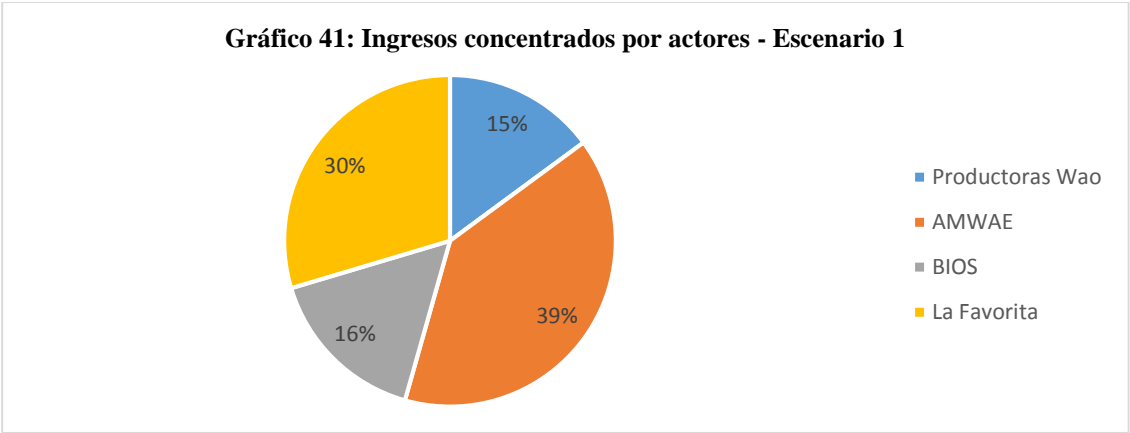
Eslabón de la cadena	Situación Actual	Escenario 1	Variación
<b>Productoras Wao</b>			
Costo de producción	\$ 429	\$ 429	0,0%
Ingreso	\$ 42.944	\$ 28.629	-33,3%
Utilidad	\$ 42.515	\$ 28.343	-33,3%
<b>AMWAE</b>			
Costo de producción	\$ 151.577	\$ 137.262	-9,4%
Ingreso	\$ 75.845	\$ 75.845	0,0%
Utilidad	\$ (75.731)	\$ (61.417)	-18,9%
<b>BIOS</b>			
Costo de producción	\$ 27.178	\$ 27.178	0,0%
Ingreso	\$ 30.744	\$ 30.744	0,0%
Utilidad	\$ 3.566	\$ 3.566	0,0%
<b>La Favorita</b>			
Costo de producción	\$ 50.456	\$ 50.456	0,0%
Ingreso	\$ 56.884	\$ 56.884	0,0%
Utilidad	\$ 6.428	\$ 6.428	0,0%

Fuente: AMWAE

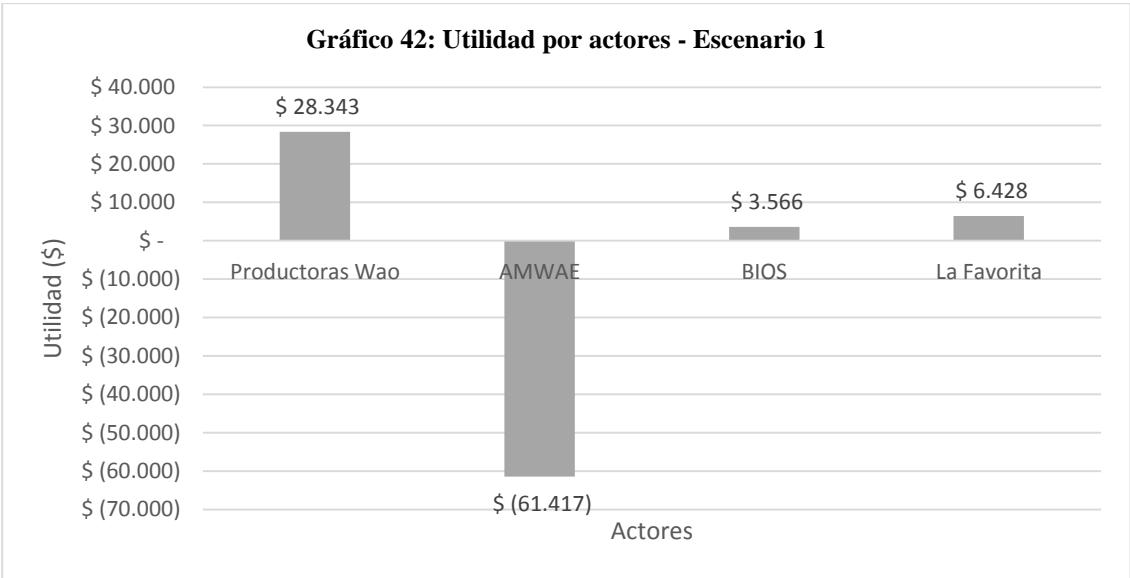
Elaboración: Alejandro Mena

<sup>19</sup> Madera, Agustín, *comunicación personal*, Quito, 14 de enero de 2019.

En cuanto a los rubros divididos en toda la cadena, AMWAE sigue siendo responsable de la gran mayoría de los costos de la cadena. Sin embargo, los costos de los que AMWAE es responsable dentro de la cadena disminuyen en 2,2%; mientras los costos del resto de los actores se mantienen iguales en términos absolutos, pero el porcentaje de costos de los que son responsables aumenta relativamente con respecto a la cadena debido al recorte de precio en materia prima. Por otro lado, los ingresos de AMWAE, Bios y “La Favorita” mantienen en términos absolutos, aunque en porcentaje de ingresos generados por la cadena, estos tres actores acumulan mayor cantidad de ingresos por la disminución de ingresos en términos tanto absolutos como relativos de los productores waorani. Este es el motivo que hace que, las utilidades de los productores condensen menor cantidad de las utilidades de toda la cadena, mientras las pérdidas que WAO absorbe de la cadena descienden por el recorte de precio de materia prima. Sin embargo, los productores siguen acumulando la mayor parte de la utilidad generada por la cadena de valor (AMWAE, 2017). Lo dicho se puede apreciar en los gráficos 41 y 42.



Fuente: AMWAE  
Elaboración: Alejandro Mena



Fuente: AMWAE  
Elaboración: Alejandro Mena

## Escenario 2 – Aumento de inversión en publicidad y marketing

La metodología CADIAC plasma el requerimiento de generar escenarios los cuales evolucionen por la alteración de alguna(s) variable(s) en el escenario inicial. Para ello, se debe conocer el impacto de una variable sobre otras variables, tal y como publicidad sobre ventas. Sin embargo, hallar elasticidades relacionando variables en cuanto a comercio es un tema aparte, el cual no corresponde a la disertación presente. Para el cálculo del impacto en las ventas de la variable *publicidad*, se usó el modelo econométrico desarrollado en la disertación “El gasto en publicidad como determinante de las ventas del sector comercio al por mayor en Ecuador” (Real y Toapanta, 2011). De esta manera, se obtuvo la variable de elasticidad publicidad de la demanda. Para justificar el uso de la variable calculada como resultado final de la disertación citada, se alega lo siguiente:

- Los resultados de la disertación están divididos en tamaño de empresas, así que se puede tomar las variables adecuadas con respecto al tipo de empresa.
- La disertación alega una venta al por mayor, la cual también es llevada a cabo por WAO.
- Finalmente, la disertación alega la existencia de un mercado altamente concentrado, lo cual fue comprobado a través del índice Herfindahl – Hirschman; y, sin embargo, se puede argumentar que WAO también compite en un mercado altamente concentrado.

El índice Herfindahl – Hirschman es un índice usado para determinar la concentración de empresas según el número de empresas en el mercado y el porcentaje de ingreso que cada empresa tiene dentro de la producción total del mercado. “Cuando el indicador IHH es cercano a 0 indica que hay bajo nivel de concentración, mientras que un indicador de 10.000 muestra que el mercado se comporta como un monopolio” (Gutiérrez y Zamudio, 2008: 5).

El dato que se obtuvo como resultado del cálculo de este índice para las empresas de “elaborados de cacao y elaboración de confitería” en Ecuador en el año 2017 fue de 2.263,47. Esto significa que este mercado es concentrado, y, por ende, los mercados tomados en el trabajo citado como en esta disertación son comparables. Debido a esto, existe mayor sustento para la aplicación de la elasticidad obtenida en la disertación mencionada es adecuada. La elasticidad presentada como resultado es 0,018398%; lo cual significa que “si se aumenta una unidad porcentual en el gasto en publicidad, se obtendrá un aumento de 0.018398 por ciento en las ventas” (Real y Toapanta, 2011: 103). Implementando la data anteriormente señalada, se proyectó el “Escenario 2”, donde el gasto en publicidad de la AMWAE aumentará en \$10.000.

**Tabla 21: Escenario 2 y su variación con respecto al actual**

<b>Eslabón de la cadena</b>	<b>Actual</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Variación</b>
<b>Productoras Wao</b>			
Costo de producción	\$ 429	\$ 1.791	317,1%
Ingreso	\$ 42.944	\$ 59.711	39,0%
Utilidad	\$ 42.515	\$ 57.920	36,2%
<b>AMWAE</b>			
Costo de producción	\$ 151.577	\$ 180.348	19,0%
Ingreso	\$ 75.845	\$ 105.460	39,0%
Utilidad	\$ (75.731)	\$ (74.888)	-1,1%
<b>BIOS</b>			
Costo de producción	\$ 27.178	\$ 37.789	39,0%
Ingreso	\$ 30.744	\$ 42.748	39,0%
Utilidad	\$ 3.566	\$ 4.959	39,0%
<b>La Favorita</b>			
Costo de producción	\$ 50.456	\$ 70.157	39,0%
Ingreso	\$ 56.884	\$ 79.095	39,0%
Utilidad	\$ 6.428	\$ 8.938	39,0%

**Fuente:** AMWAE

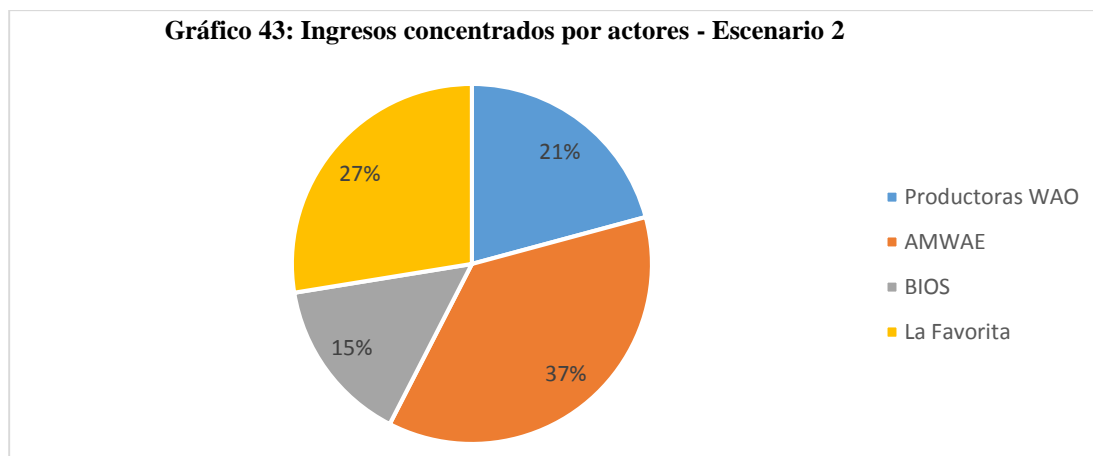
**Elaboración:** Alejandro Mena

Se puede apreciar en la tabla 21 que tanto AMWAE como todos los demás actores reciben un aumento en sus ingresos de 39%, debido al incremento que tiene la demanda del producto. El costo de AMWAE aumenta en un 19% por el aumento de los costos variables de la producción del chocolate. También hay que destacar que las utilidades de las productoras aumentan, pero en un porcentaje ligeramente menor al del resto de los actores. Sin embargo, este no será un problema ya que las productoras acumularían el 80% de todas las utilidades de la empresa. Por otro lado, se debe destacar que, ante este escenario, AMWAE disminuye sus pérdidas, pero lo hace en una proporción mínima. Por ende, se puede concluir que la medida por si sola es poco efectiva, y comparado al escenario 1, este último ofrece mayores posibilidades de sostenibilidad de la empresa. Aunque las pérdidas siguen existiendo en ambos escenarios, en el escenario 1 se reducen más (AMWAE, 2017).

En el segundo escenario, los ingresos de la AMWAE aumentan debido a que existe mayor venta del producto. Por ello, los ingresos de la AMWAE aumentan en términos absolutos. Sin embargo, en cuanto a términos relativos concierne, todas las proporciones en cuanto a ingreso se mantienen iguales para los actores. Por otro lado, los costos de la asociación aumentan en términos absolutos, pero en cuanto a condensar los costos de la cadena, este desciende en 3,8% hablando en términos relativos. Esto hace que genere pérdidas menores. Por otro lado, debido al aumento de producción, todos los costos de los demás actores aumentan proporcionalmente, pero lo hacen levemente. Los costos de la AMWAE disminuyen en términos relativos debido a que solo existe aumento de costo de ventas, más no aumento en gasto administrativo. Finalmente, podemos ver que las proporciones en cuanto a distribución de utilidad en la cadena se mantienen; pero la utilidad en términos absolutos que WAO recibe adicionalmente es baja comparada al escenario anterior (AMWAE, 2017). Lo dicho se puede apreciar en los gráficos 43 y 44.



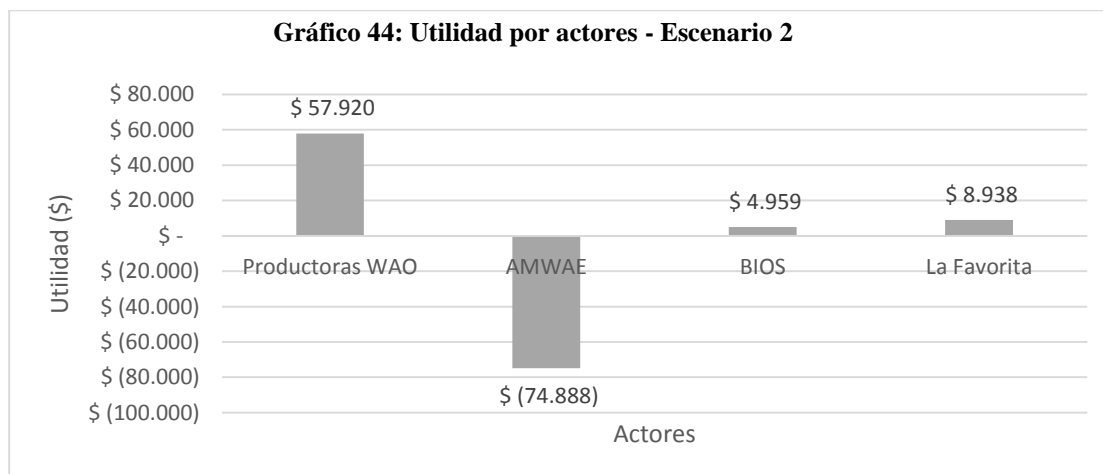
**Gráfico 43: Ingresos concentrados por actores - Escenario 2**



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

**Gráfico 44: Utilidad por actores - Escenario 2**



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

### Escenario 3 – Aumento en inversión en calidad del producto

En el tercer escenario, se plasma un aumento en la variable calidad. La calidad resulta una variable difícil de cuantificar, mucho más en el caso de WAO, donde no existen rubros de inversión en I+D o implementación tecnológica. Para establecer la metodología para determinar la elasticidad, se analizó el trabajo “Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica”. Este estudio se basa en la implementación de sistemas de “total quality management” (TQM), y su incidencia sobre el nivel de ventas en las empresas que decidieron implementarlos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que los sistemas de calidad afectan en varios aspectos de la empresa, como satisfacción del cliente, producto más desarrollado, relaciones entre la empresa, trabajadores y proveedores, etc. Solo una vez habiendo causado impactos en todas estas distintas áreas, la implementación de TQM se refleja en resultados financieros de una empresa (Marín, 2009: 101). En este estudio, se narra que muchos de los estudios elaborados desde la década de los 90s hasta los más recientes, tienen resultados muy diversos. Esto se debe a que “los beneficios que derivan de dicha iniciativa de gestión varían en función de aspectos tales como el país de procedencia de la empresa, el sector de actividad, la dimensión, etc.” (Marín, 2009: 101).

También se destaca que factores que generan disparidad en los resultados son el periodo temporal y los métodos de investigación para determinar el impacto de la calidad sobre las ventas. Por ello, en el trabajo citado se concluye que “existe dificultad de análisis de los efectos de la calidad sobre los estados financieros” (Marín, 2009: 107). Esto se debe a que los estados financieros no reflejan claramente otros factores intermedios, además del tiempo que debe pasar para poder evidenciar el impacto de aumento de calidad en los estados financieros. Sin embargo, “Los estudios que analizan la relación entre distintas prácticas TQM y los estados financieros, también (subjetivos) encuentran relaciones positivas para la mayoría de ellas” (Marín, 2009: 101). Debido a que esta variable es mucho más subjetiva que las anteriores, y no se puede cuantificar exactamente un gasto en ella y el impacto que produce; se procedió a extraer la elasticidad calidad de la demanda de entrevistas con expertos en comercialización cacaotera.

Es por eso, que se decidió extraer la elasticidad de la calidad sobre ventas mediante una entrevista a especialistas y empresarios, tal y como el trabajo argumenta que se realizó en la mayoría de trabajos tomados en cuenta. Mediante entrevista<sup>20</sup> se determinó que el impacto de aumento de inversión en calidad sería mayor que el impacto de publicidad de 300% a 400%. Por tanto, la elasticidad calidad de la demanda presentada como resultado es 0,073592%; lo cual significa que, si se aumenta una unidad porcentual en el gasto en publicidad, se obtendrá un aumento de 0.073592 por ciento en las ventas. Sin embargo, es muy importante destacar que el entrevistado dejó en claro que la elasticidad mantendría estos valores únicamente en los escenarios más conservadores; debido a que esta podría llegar a ser muy superior. En la entrevista se declaró que la calidad es una variable trascendental debido al impacto que esta tiene en productos de lujo. Esta resulta tan importante que podría estar a la par con la variable precio para explicar el nivel de ventas de elaborados de cacao fino de aroma. Sin embargo, WAO se encuentra todavía en una etapa inicial, pero no se descarta un aumento importante del nivel de impacto de calidad en las ventas de la empresa en un futuro en donde se tenga mayor acceso a otros países y se posicione como un producto más competitivo.

En cuanto a la variable de calidad, se tomó como variable PROXY el sueldo que el técnico cacaotero en territorio recibe, el cual se desprende de sueldos y salarios de la empresa, y consta de \$800 mensuales, y por ende \$9.600 anuales, con beneficios de ley incluidos. Esta variable se transformó a horas de trabajo, y el resultado fue 1920 horas de trabajo. Esto fue sustentado mediante la entrevista con el técnico cacaotero Manuel Zabala, realizada el día 18 de noviembre del año 2018; en donde se comentó que el técnico trabaja tiempo completo y que sus funciones consisten en manejo de cultivo y mejoramiento de calidad a través de asistencia técnica, capacitación y seguimiento. Argumentando lo dicho, se toma la variable PROXY “horas de trabajo de técnico cacaotero” para poder estimar inversión en calidad. La proyección consiste en una inversión de \$10.000 en esta variable, lo cual significa un aumento de 1920 horas de trabajo de un técnico en territorio.

En cuanto a la variación con respecto al escenario actual, la escala de los costos ingresos y utilidad de los productores varía bastante. Sin embargo, la variable que más varía es la de costos y la que menos varía es la utilidad. Sin embargo, esto es únicamente en términos relativos. En términos absolutos, lo que más varía son los ingresos y a continuación la utilidad. Las empresas Bios y “La favorita” varían en iguales proporciones con este aumento de escala de producción y ventas. Finalmente, AMWAE tiene un aumento de 305% en costos, pero existe un aumento de 628% de sus ingresos. Por ello, la pérdida se reduce en 18%, demostrando ser un escenario positivo para aumentar la utilidad de AMWAE. Lo dicho se puede ver en la tabla 22 presentado a continuación.

---

<sup>20</sup> Zavala, Manuel, *comunicación personal*, Méndez, 19 de enero de 2019.

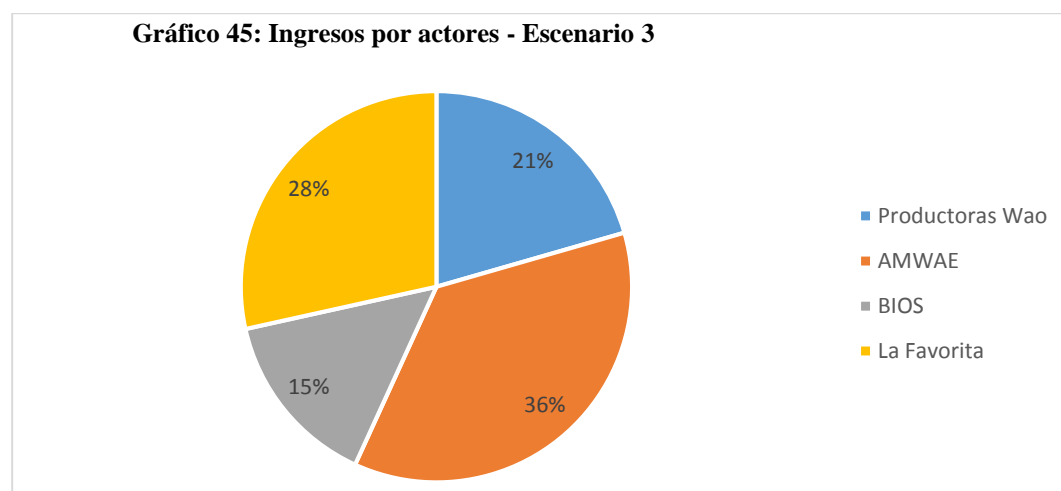
**Tabla 22: Escenario 3 y su variación con respecto al actual**

<b>Productoras Wao</b>	<b>Escenario ac</b>	<b>Escenario 3</b>	<b>Variación</b>
Costo de producción	\$ 429	\$ 15.638	3542%
Ingresos	\$ 42.944	\$ 312.763	628%
Utilidades	\$ 42.515	\$ 297.125	599%
<b>AMWAE</b>			
Costo de producción	\$ 151.577	\$ 614.561	305%
Ingresos	\$ 75.845	\$ 552.389	628%
Utilidades	\$ (75.731)	\$ (62.171)	-18%
<b>BIOS</b>			
Costo de producción	\$ 27.178	\$ 197.935	628%
Ingresos	\$ 30.744	\$ 223.909	628%
Utilidades	\$ 3.566	\$ 25.973	628%
<b>La Favorita</b>			
Costo de producción	\$ 50.456	\$ 384.408	662%
Ingresos	\$ 56.884	\$ 433.379	662%
Utilidades	\$ 6.428	\$ 48.972	662%

Fuente: AMWAE

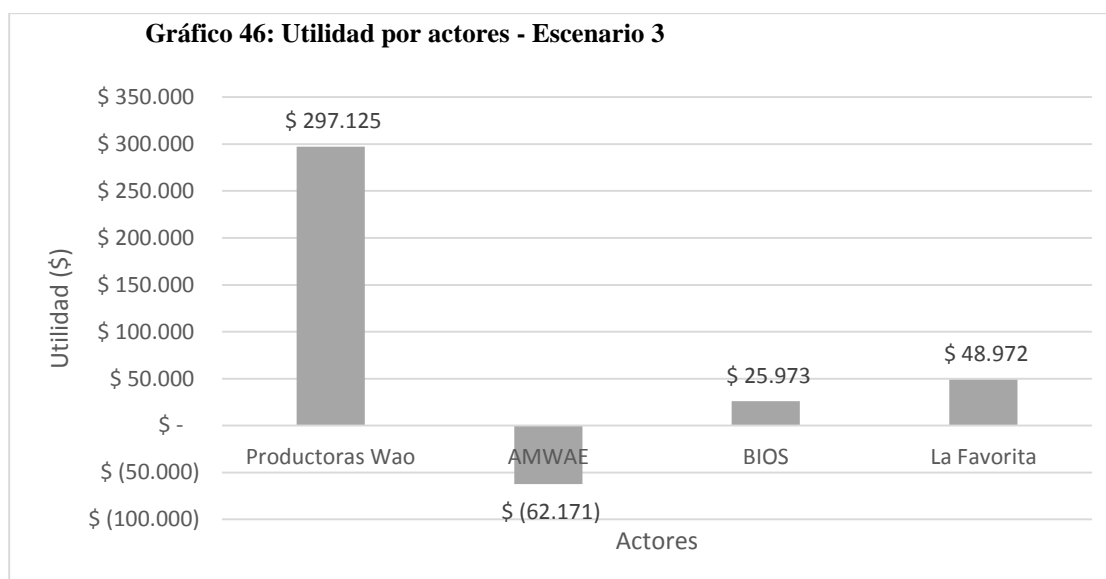
Elaboración: Alejandro Mena

En cuanto a interacción de actores, se puede apreciar que existe un incremento absoluto bastante marcado en todas las variables de todos los actores. Sin embargo, existe una distribución de los costos con el aumento de escala de las ventas calculadas. La AMWAE tiene una reducción en 16% de costos de toda la cadena, mientras los mayores aumentos porcentuales de costos se dan en “La favorita” y Bios. También existe un aumento en el costo de los productores, aunque tanto en términos absolutos como relativos este es muy bajo. Por otro lado, los ingresos de todos los actores aumentan bastante, pero en términos relativos estos varían muy poco, existiendo una disminución de 0,4% en AMWAE con disminuciones parecidas en los demás actores y aumento similar en la comercializadora. Finalmente, “La favorita” aumenta relativamente sus utilidades en 2% y la maquiladora en 3%, mientras los socios productores siguen teniendo la gran mayoría de utilidades de la cadena, pero disminuye en 1.1%. Se debe recalcar sin embargo que los productores siguen siendo los principales beneficiarios. Lo dicho se puede observar en los gráficos 45 y 46.



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena



**Fuente:** AMWAE

**Elaboración:** Alejandro Mena

Finalmente, se procederá a examinar el escenario final donde las tres proyecciones realizadas son combinadas en un mismo escenario el cual asume que las tres medidas evaluadas individualmente en escenarios anteriores son tomadas simultáneamente:

- Reducción del precio de libra de “cacao en baba” desde \$0,60 a \$0,40 por libra
- Aumento del \$10.000 de inversión en publicidad
- Aumento de \$10.000 en contratación para técnicos con la finalidad de aumento de calidad

Las medidas anteriores se toman asumiendo que no existe aumento en los gastos administrativos de AMWAE. Este escenario final es el resultado final de la disertación y la propuesta realizada para que “Chocolate WAO” mejore su desempeño en el mercado. Siendo así, se presentan los siguientes resultados:

Con respecto a variaciones contrastando con el escenario actual, existe un elevado ingreso relativo de los costos, aunque en términos absolutos este es bastante bajo comparado al aumento de los demás rubros. Por otro lado, los ingresos aumentan fuertemente, aunque la utilidad aumenta en menor medida que los ingresos por que los costos también incrementaron. Por otro lado, tanto Bios y “La favorita” tienen un aumento de escala igual tanto como en costos ingresos y utilidades. Aumentaron sus variables en 667% y 701% respectivamente. Esto se debe a que no son actores protagónicos aún de la cadena, por lo cual no se les puede pedir corresponsabilidad a los actores aún. Finalmente, podemos apreciar que los costos de AMWAE han subido en un nivel absoluto alto, siendo el actor que más costos ostenta. Sin embargo, el aumento de los costos relativos es mucho menor con respecto a los demás actores. Por otro lado, experimenta un aumento bastante más amplio tanto en términos absolutos como relativos de sus ingresos. Este es el motivo por el cual las pérdidas de la AMWAE se han reducido en 99% con respecto al escenario final y al escenario consolidado final. Este resultado es alentador ya que muestra un modelo operativo en el cual la asociación waorani ya está cerca de obtener pérdidas nulas y empezar a generar excedentes. Lo dicho se puede apreciar en la tabla 23.

**Tabla 23: Escenario final consolidado y su variación con respecto al actual**

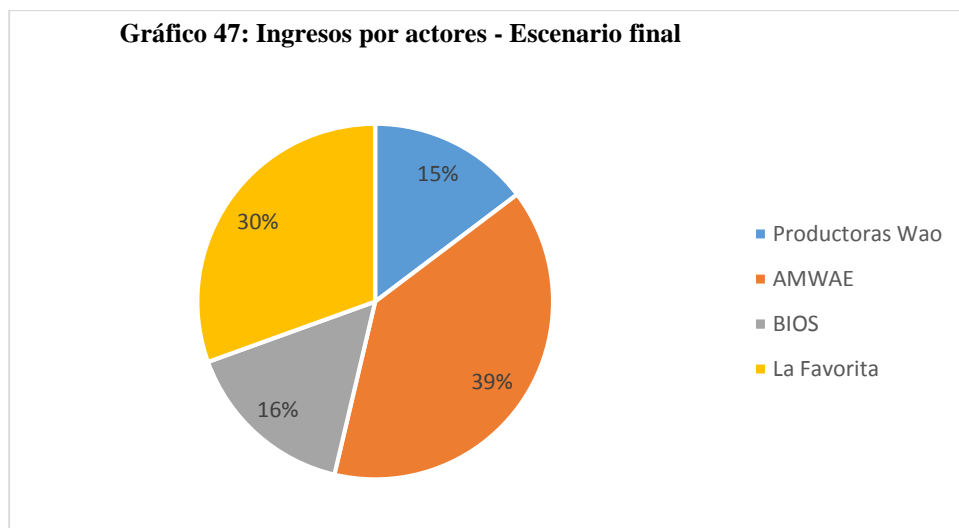
<b>Productoras Wao</b>	<b>Escenario Actual</b>	<b>Escenario Final</b>	<b>Variación</b>
Costo de producción	\$ 429	\$ 15.378	3481%
Ingresos	\$ 42.944	\$ 219.685	412%
Utilidades	\$ 42.515	\$ 204.307	381%
<b>AMWAE</b>			
Costo de producción	\$ 151.577	\$ 582.575	284%
Ingresos	\$ 75.845	\$ 582.003	667%
Utilidades	\$ (75.731)	\$ (572)	-99%
<b>BIOS</b>			
Costo de producción	\$ 27.178	\$ 208.546	667%
Ingresos	\$ 30.744	\$ 235.912	667%
Utilidades	\$ 3.566	\$ 27.366	667%
<b>La Favorita</b>			
Costo de producción	\$ 50.456	\$ 404.109	701%
Ingresos	\$ 56.884	\$ 455.590	701%
Utilidades	\$ 6.428	\$ 51.482	701%

**Fuente:** AMWAE

**Elaboración:** Alejandro Mena

Dado que se aumenta en escala la producción, la gran mayoría de rubros con respecto a la situación inicial sube en valores absolutos. Sin embargo, en el caso de la AMWAE existe una reducción en 18% en cuanto a los costos totales de la cadena. Mientras antes la asociación cubría con 66%, de los costos, en el escenario final cubriría solo 48%. Estos se redistribuyen de mejor manera entre los productores, maquiladora y comercializadores. Por ello, los rubros relativos de los costos que cubren Bios y “La Favorita” aumentan en 7% y 11% respectivamente. Los productores también tienen un aumento del 1% de sus costos de la cadena. Por otro lado, los productores tienen una disminución de 6% de los ingresos totales proporcionados por la cadena. Esto se debe principalmente a la reducción del precio de libra de cacao en baba. Sin embargo, estos se redistribuyen en un aumento de 2% de los ingresos de la cadena otorgados a la asociación, 1% más a la maquiladora y 3% adicional a la comercializadora. Finalmente, la utilidad de AMWAE sigue siendo negativa, pero con un valor de pérdida mucho menor que el inicial. Por último, la utilidad proporcionada por la cadena se reduce en 8,7% para los productores, pasando de 81% a 72,3%. Sin embargo, hay que destacar que los productores siguen siendo los principales beneficiarios aún en este escenario aparentemente más desfavorable para ellos. Lo dicho se puede observar en los gráficos 47 y 48.

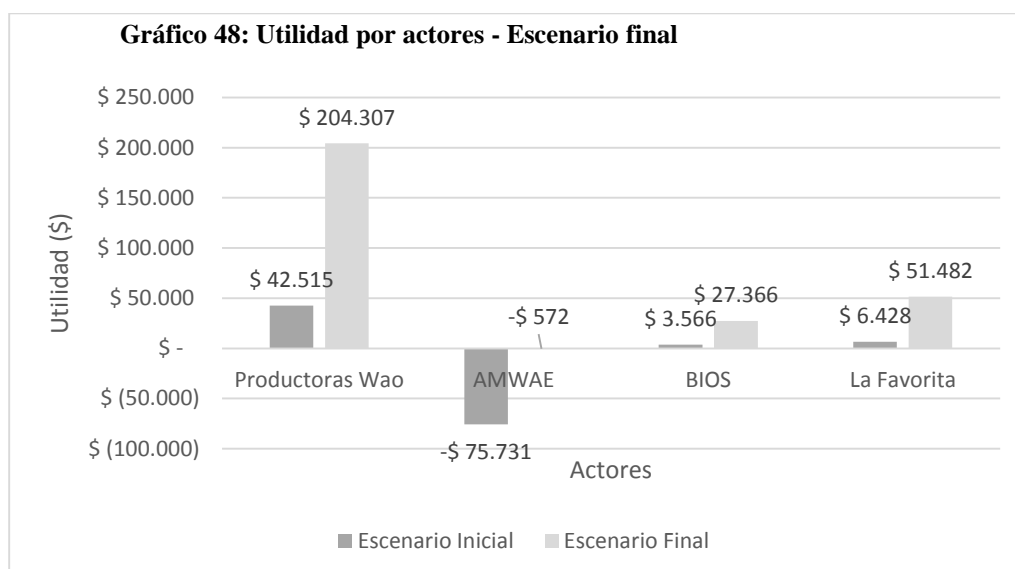
**Gráfico 47: Ingresos por actores - Escenario final**



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

**Gráfico 48: Utilidad por actores - Escenario final**



Fuente: AMWAE

Elaboración: Alejandro Mena

## Limitaciones del modelo

- Una limitación importante es la imposibilidad del cálculo exacto y objetivo de las elasticidades de demanda con respecto a publicidad y sobre todo calidad. Sin embargo, se tomaron las mejores alternativas para solucionar esta dificultad, siendo que esta disertación no consiste en explicar las variables que afectan las ventas de una empresa.
- Se debe destacar que no se pudieron conocer adecuadamente datos históricos financieros de WAO, debido al reciente traspaso de información al contador quien maneja la contabilidad de la empresa ahora. Sin embargo, también es de destacar que la empresa no tiene un historial contable tan amplio debido a que es relativamente reciente.

- Es importante mencionar que no se consideraron otros impactos previsible importantes como menor costo de maquila y otras economías de escala, así como aumento de gastos administrativos y mayor contratación; factores que en general se dan al manejar una mayor escala productiva.
- No se considera tampoco el escenario en que WAO ingrese a mercados internacionales, y las variaciones tanto de precio como de elasticidades que tendría el producto al ingresar a nuevos mercados con mayor competencia.
- Además, no se consideran variaciones sustanciales en el ámbito macroeconómico que tengan incidencia en el consumo de WAO; como eventos nacionales que puedan impactar gravemente en consumos de bienes de lujo.
- Se asume que Hoja Verde mantendrá los mismos costos de maquila que mantenía Bios, para que este costo adicional no complique el llegar a una utilidad cero; así como se asume que las proporciones de comercialización se mantendrán 60/40 entre La Favorita y AMWAE.

Aunque el modelo presente tiene ciertas limitaciones, se asegura que funciona bien dentro de una economía nacional por el momento; y la cual arroja resultados y sinergias válidos, los cuales, si bien pueden no ser exactos, son estimados confiables. WAO puede usar el modelo sugerido para direccionar y administrar de mejor manera sus costos y llegar a generar excedentes.

## Boceto campaña publicitaria para empresa WAO

Es imprescindible comprender que el producto debe ser atractivo para los compradores. Como ya fue establecido, el marketing es uno de los elementos más importantes para implementar en una barra de chocolate fino de aroma, ya que apunta a un segmento que valora mucho el valor agregado. Pensando en que el producto vendido por la empresa “Chocolate WAO” no podía proyectar completamente el valor agregado existente en él; se procedió a diseñar un boceto de campaña publicitaria y la elaboración de un nuevo empaque para el producto, el cual se puede apreciar en el gráfico 49.

**Gráfico 49: Rediseño de caja “Chocolate WAO”**



**Fuente:** AMWAE

**Elaboración:** Germán Beltrán

La campaña publicitaria creada es dirigida a las personas de todas las edades. Siendo el caso de que es un producto de la comunidad waorani ecuatoriana, se promueve con mensajes de conservación selvática, sostenibilidad de recursos, desarrollo humano y empoderamiento de la mujer, el producto debe ser promocionado a nivel nacional. Posteriormente, se pretende llegar con la misma a un nivel internacional,

donde los consumidores extranjeros conozcan más sobre la comunidad waorani y sus motivaciones para la elaboración de este producto.

La estrategia de comunicación creada involucra varias herramientas digitales, tal y como son las redes sociales y así mismo la creación de una página web en la cual se visualice el concepto del producto y la información con respecto a este. Se considera de vital importancia la creación de esta página web debido a que los consumidores no tienen una plataforma en la cual enterarse más sobre los impactos verdaderos de la marca y el valor agregado que consumen. Por ende, en la actualidad, los consumidores solo tienen un panorama limitado y no pueden profundizar en conocimiento del producto.

El principal objetivo de la promoción de este producto es posicionar la marca “Chocolate WAO” como uno de los mejores chocolates producidos dentro del país por su calidad superior. Pero, también será destacando las principales características que le otorgan valor agregado, las cuales son:

- Elaboración de cacao artesanal del producto por personas en territorio waorani, teniendo en claro la tarea de destacar a la comunidad como el actor principal de la elaboración de “Chocolate WAO” durante todo el proceso productivo.
- Beneficio para comunidad
- Empoderamiento de la mujer waorani y transición de la mujer desde recolectora hasta empresaria trabajando para mantener a su familia.
- Sostenibilidad de la riqueza de la selva amazónica ecuatoriana.

Cumpliendo dicha meta, se logrará cubrir el objetivo económico consistente en obtener ganancias a partir de la promoción, lo cual llevará a WAO a ser una empresa sustentable. Como ya se mencionó, los principales medios de comunicación que se usará son medios digitales, sin embargo, también se pretende realizar un evento de lanzamiento, en el cual se dé a conocer el producto en espacios accesibles para el público, además de atraer posibles patrocinadores hacia la marca.

Con el presupuesto de \$10.000 que se cuenta, se pretende crear publicidad exterior, en canales como vallas publicitarias, producción de un corto spot de publicidad radial, pauta y acceso a redes sociales de consumo masivo (como Facebook, Instagram, youtube), con su respectivo desarrollo de artes promocionales y la elaboración de los nuevos empaques propuestos anteriormente. También se debe tomar en cuenta el evento y la página web previamente mencionados. Todos son medios de distribución directa en los cuales el público acceso directamente al conocimiento del producto y crea deseo de degustación. Aunque todos los medios tendrían efectos positivos, se recomienda principalmente el uso de medios digitales, ya que son de los medios más consumidos en el país actualmente.

Se espera que la tarjeta publicitaria dentro del empaque haga alusión a la calidad del producto, a la experiencia ancestral y selvática producida por el consumo de cacao amazónico, y al despertar en los sentidos que el producto provoca. Además, la tarjeta debe contener los beneficios que genera la compra del producto, tanto sociales como medio ambientales.

Para cerrar el capítulo, es propicio mencionar que WAO es una empresa la cual si puede alcanzar su punto de equilibrio. Aunque el modelo planteado tuviera ciertas limitaciones, la empresa “Chocolate WAO” dirigida por la AMWAE debería seguir las directrices otorgadas en este capítulo para llegar a ser rentable y producir excedentes. La escala de producción y venta del emprendimiento creció en los



modelos a través de mayor inversión en calidad y marketing, y combinando estas variables se estimaron ventas de alrededor de \$600.000, lo cual es un gran avance en cuanto a tamaño de la empresa.

También se establecieron gastos administrativos rígidos debido al fuerte componente de gastos administrativos con los que WAO cuenta, los cuales tuvieron que ser controlados para que la empresa llegue a un punto de equilibrio. Por otro lado, los costos de producción variable (materia prima) fueron recortados para que la producción del chocolate sea más barata, y así la empresa pueda reducir las pérdidas. Combinando el impacto de las variables mencionadas y asegurándose de que la oferta de cacao suba en igual proporción al aumento de la demanda; se puede lograr que “Chocolate WAO” llegue a no tener pérdidas y se convierta en una empresa sostenible, la cual provea constantemente de ingresos a la comunidad waorani y mejore su calidad de vida, a la vez que desalienta la caza de especies salvajes en la selva. Como conclusión final, WAO debe invertir de mayor manera en rubros como capacitación y publicidad, y controlar de mejor manera sus costos variables para llegar a su punto de equilibrio.

## *Conclusiones*

El mercado internacional ofrece varias oportunidades para WAO. Brasil y Colombia son mercados potenciales compradores. Esto se debe a que Brasil continúa siendo el principal importador de elaborados de cacao del Ecuador. Por su lado, cabe destacar que, en Colombia, el Ecuador tiene un poder de mercado bastante alto. La Unión Europea también se muestra como un mercado potencial, pero habría que tener en cuenta la alta competitividad en el bloque. Las políticas ecuatorianas también han aportado a la industria nacional mediante infraestructura vial o la creación de Pro Ecuador, aunque también ha perjudicado a WAO al motivar uso de materia prima barata y semilla modificada.

Es de mencionar como principales fortalezas de WAO el buen nivel de eslabonamiento entre los actores, con una buena relación entre ellos y valor agregado que los eslabones aportan. El resultado es un producto con valor agregado tan alto como pocos en esta industria, ofreciendo desarrollo económico, conservación y empoderamiento de la mujer. Sin embargo, se identificó que existen deficiencias en la calidad del producto por falta de mayor capacitación in situ de promotoras y productoras waorani. También existe debilidad en las opciones de marketing ideadas hasta el momento por EcoCiencia y AMWAE. Hay que añadir como debilidad importante el eslabón entre productoras y comerciantes externos, el cual perjudica a las socias waorani y a WAO.

Mediante las proyecciones realizadas se pudo comprobar que si se invierte en calidad como en publicidad (dos variables que han demostrado ser necesarias y sensibles para venta de chocolate), las ventas del producto en mención pueden aumentar de manera drástica. La empresa “Chocolate WAO” llega a su punto de equilibrio con una escala de ventas de 600.000; siempre y cuando se tomen las medidas anteriormente mencionadas, acompañadas de mayor control en gastos administrativos y reducción del precio de cacao en baba, materia prima provista por las promotoras para producir “Chocolate WAO”.

Mediante encuesta se comprobó que la empresa “Chocolate WAO” logra cumplir sus objetivos. De hecho, la mayor parte de las ganancias de la cadena productiva está dirigida a los socios productores, siendo ellos los principales beneficiarios. Sin embargo, en la disertación se demostró que para que esta cadena de valor sea sostenible y AMWAE deje de absorber pérdidas, se debe invertir en mayor medida en variables como calidad y marketing. Además, se debe pasar de un modelo de empresa asociativa que premie la materia prima a un modelo en que premie a sus socios mediante excedentes. La empresa tiene un gran potencial por su gran diferenciación, pero para explotarlo su escala debe aumentar, al igual que controlar de mejor manera sus costos variables.

## ***Recomendaciones***

Se recomienda continuar con el trabajo de parte del Banco Central en la elaboración de las Tablas de oferta y utilización, debido al gran aporte que generan explicando la producción y utilización por producto en la economía ecuatoriana. Resulta complicado hallar información tan desglosada en otras fuentes, por lo cual el gobierno debería destinar esfuerzo a la actualización constante de estas tablas para el estudio del impacto de las políticas por industrias. De esta manera, el análisis del mercado nacional del capítulo 1 hubiera podido ser actualizado hasta el 2017.

Se recomienda que la Secretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS) continúe en el camino de formalizar el sector y recopilar información financiera válida de los emprendimientos de economía popular y solidaria. Es necesario dejar de ver este sector como intrascendental y entender que además de formar parte del órgano productivo del país, también es el sustento de miles de familias ecuatorianas. Por tanto, registro de contabilidad ordenada es una opción de control eficaz y de provisión de insumos para que la academia realice aportes como la disertación realizada para intentar colaborar con su desarrollo y crecimiento. De esta manera, WAO hubiera podido ser comparado también con el sector asociativo del país en el capítulo 2.

Se recomienda la promoción y elaboración de trabajos los cuales expliquen la variable venta en el mercado ecuatoriano, sobre todo tratándose de bienes de manufactura. La coyuntura del país se centra en cambiar el modelo primario exportador ecuatoriano y evolucionar hacia la exportación de bienes con mayor valor agregado, tal como es el caso WAO. Para esto, resulta necesario poder explicar los factores que incidirán en manera importante en las ventas de dichos productos y en qué medida incidirán. Si ya de por sí la elaboración de estos trabajos es valiosa, gana aún más valor dando un sustento más cuantitativo y exacto a trabajos como el que se ha presentado. Así, el impacto de aumentos de gastos en los rubros de publicidad y calidad hubieran podido ser medidos de manera más precisa en el capítulo 3. Adicional a eso, se recomienda generar estudios en donde se plasmen metodologías exactas para poder medir el impacto ambiental que generan empresas o iniciativas como “Chocolate WAO”. Si bien se llegó a afirmar el contundente ejemplo que la empresa estudiada tuvo sobre la fauna local en el territorio waorani, se lo realizó de una manera cualitativa. La generación de metodología más precisa podrá llevar a la generación de información más exacta para poder llegar a realizar estudios a mayor profundidad.

Como recomendación general de la disertación entera, se sugiere a la asociación de mujeres waorani del Ecuador pasar a ser un modelo de empresa que premie y aumente el bienestar de sus socios a través de excedentes, debido a que el modelo de premiar mediante el precio de materia prima resultó ser inviable sin subsidio en este estudio. Se considera que a corto plazo se tendrá descontento por la reducción de ingresos, pero a largo plazo se tendrá una empresa sostenible y competitiva en el mercado, en el cual la población waorani sea independiente en sus operaciones y generación de utilidades. Se sugiere de igual manera optimizar gastos administrativos dentro de lo posible, debido a que, si bien son necesarios, restan excedentes a la empresa y por ende a las socias productoras. Finalmente se recomienda invertir en variables las cuales tengan alta sinergia con el nivel de ventas de la empresa, como calidad y publicidad, las cuales fueron tomadas en cuenta en esta disertación.

## Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, Francisco (2004) *Desarrollo Económico y descentralización en América Latina*. España: CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10946-desarrollo-economico-local-descentralizacion-america-latina>
- Albuquerque, Francisco (2004) *El Enfoque de Desarrollo Económico Local*. Buenos Aires: OIT. Recuperado de: [http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_d\\_el\\_0.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_d_el_0.pdf)
- AMWAE (2017) *Declaración de impuesto a la renta y presentación de estados financieros formulario único de sociedades y establecimientos permanentes* [Archivo PDF].
- Arce, Alicia; Calves, Silvio (2008) *La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las Pymes*. Veracruz: Tecsisateatl. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n5/acch.pdf>
- Becattini, Giacomo (2002) *Del Distrito Industrial Marshalliano a la “Teoría del Distrito” Contemporánea. Una Breve Reconstrucción Crítica*. Madrid: Investigaciones regionales. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28900101>
- Cámara de Comercio de Quito (2017) *Clasificación de las PyMes, pequeña y mediana empresa*. Ccq.ec. Recuperado de: [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cantoni, Nélica (2009) *Técnicas de muestreo y determinación de tamaño de la muestra en investigación cuantitativa*. Buenos Aires: Revista Argentina de humanidades y ciencias sociales. Recuperado de: [https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs\\_v7\\_n2\\_06.htm](https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm)
- Chiavenato, Idalberto (2003) *Técnicas estratégicas para la planificación*. Distrito Federal de México: Uaeh. Recuperado de: [http://cconline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/DMKT019/Unidad2/Act25\\_lect\\_Tecnicas\\_estrategicas\\_planeacion.pdf](http://cconline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT019/Unidad2/Act25_lect_Tecnicas_estrategicas_planeacion.pdf)
- Donovan, Jason; Sheek, Ree; Stoian, Dietmar (2013) *Evaluación de Impactos del Desarrollo de Cadenas de Valor Sobre la Pobreza*. CATIE, ICRAF, Biodiversity International. Recuperado de: <http://www.worldagroforestry.org/sites/default/files/Estudios%20de%20caso%205%20capitales%20Completo.pdf>
- Fernández, Pita (2010) *Determinación del tamaño muestral*. Coruña: Fistera. Recuperado de: <https://www.fistera.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- Flores, Johanna (2014) *Plan de bionegocios para la cadena de valor de cacao waorani y chocolates “WAO”*. Quito: TRAFFIC. Recuperado de: [file:///F:/PlanBionegociosAMWAE\\_vrfinal.pdf](file:///F:/PlanBionegociosAMWAE_vrfinal.pdf)

- Gutiérrez, Javier; Zamudio, Nancy (2008) *Medidas de concentración y competencia*. Bogotá: Banco de la República de Colombia. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/medidas.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/medidas.pdf)
- Marín, Luz (2009) *Enfoque de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica*. Logroño: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Marshall, Alfred (1892) *Elements of Economics of Industry: Being the First Volume of Elements of Economics*. London: MacMillan.
- Madera, Agustín, *comunicación personal*, Quito, 14 de enero de 2019.
- Mencay, Patricia, *comunicación personal*, 06 de diciembre de 2018.
- Mencay, Patricia, *comunicación personal*, 21 de enero de 2019.
- Ministerio de industrias y productividad (2016) *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Quito: MIPRO. Recuperado de: <https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>
- Mencay, Nuria; Iromenga, Nancy, *comunicación personal*, 07 de diciembre de 2018.
- Pietrobelli, Carlo; Rabellotti, Roberta (2005) *Mejora de la Competitividad en Clusters y Cadenas Productivas en América Latina*. Washington: BID. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5665/Mejora%20de%20la%20competitividad%20en%20clusters%20y%20cadenas%20productivas%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%3a%20El%20papel%20de%20las%20pol%C3%ADticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Policonomics (2017) *Alfred Marshall: Policonomics*. Recuperado de: <http://policonomics.com/es/alfred-marshall/>
- Ponluisa, María (2016) *Ventas 2016*, Puyo.
- Portal de Economía Popular y Solidaria (2015) *Comercio Justo*. Madrid: Portal de Economía Popular y solidaria. Recuperado de: [https://www.economiasolidaria.org/comercio\\_justo](https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo)
- Porter, Michael (1985) *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. New York: The Free Press.
- Puente, Carlos, *comunicación personal*, 04 de enero de 2019.
- Real, Diana; Toapanta Manuel (2011) *El gasto en publicidad como determinante de las ventas del sector comercio al por mayor en el Ecuador*. Quito: DSpace. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2755>
- Revista Líderes (2012) *El Sabor Dulce es aun preferido en Ecuador*. Quito: Líderes. Recuperado de: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sabor-dulce-preferido-ecuador\\_0\\_698330213.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sabor-dulce-preferido-ecuador_0_698330213.html)
- Riofrío, Elizabeth (2018) *Información sobre el proceso de empoderamiento de la AMWAE Chocolate WAO*. Quito: Ecociencia.
- Riofrío, Elizabeth, *comunicación personal*, 14 de enero de 2019.
- Robin, Burgeois; Herrera, Danilo (1999) *Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios*. Costa Rica: IICA.

- Servicio de Rentas Internas (2016) **Formulario 101: Instructivo para la declaración del impuesto a la renta y presentación de informática financiera**. Quito: SRI. Recuperado de: [file:///D:/Downloads/INSTRUCTIVO%20FORMULARIO%20101%20VERSIO%C2%B4N%202016%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/INSTRUCTIVO%20FORMULARIO%20101%20VERSIO%C2%B4N%202016%20(2).pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) **Búsqueda de actividad económica**. Quito: SUPERCIAS. Recuperado de: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20\(CIIU\)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20\(CIIU\)&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CIIU)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CIIU)&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) **Indicadores financieros compañías activas**. Quito: SUPERCIAS. Recuperado de: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) **Portal de información/ Sector Societario**. Quito: SUPERCIAS. Recuperado de: [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018) **Conoce la Economía popular y solidaria**. Quito: Seps.gob.ec. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>
- Ugalde, Nadia; Balbestre, Francisco (2013) **Investigación cuantitativa e investigación cualitativa**. San Jose: Estudios Económicos. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>
- Vázquez, Antonio (2000) **Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual**. Santiago: CEPAL. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088_es.pdf)
- Vélez, José, *comunicación personal*, 13 de diciembre de 2018.
- Zabala, Manuel, *comunicación personal*, 18 de noviembre de 2018.
- Zabala, Manuel, *comunicación personal*, 09 de enero de 2019.
- Zabala, Manuel, *comunicación personal*, 19 de enero de 2019.

## *Anexos*

### Anexo A

#### Entrevista Técnico Cacaotero

Entrevistado: Plácido Manuel Zavala

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 16/09/18

1. ¿Cuáles son las actividades básicas y de apoyo dentro del emprendimiento “Chocolate WAO” y que actores las llevan a cabo?
2. ¿Cuáles son los criterios principales y secundarios para caracterizar un cultivo de cacao?
3. ¿Cómo se caracteriza a los productores de “Chocolate WAO” dentro de estos criterios?
4. ¿Cuáles son los criterios principales y secundarios para caracterizar una planta de industrialización de chocolate?
5. ¿Cómo se caracteriza a los transformadores de “Chocolate WAO” dentro de estos criterios?
6. ¿Cuáles son los criterios principales y secundarios para caracterizar comerciantes mayoristas de chocolate?
7. ¿Cómo se caracteriza a los comerciantes de “Chocolate WAO” dentro de estos criterios?
8. ¿Cuáles son los criterios principales y secundarios para caracterizar detallistas de chocolate?
9. ¿Cómo se caracteriza a los detallistas de “Chocolate WAO” dentro de estos criterios?
10. ¿Cuáles son los criterios principales y secundarios para caracterizar proveedores de insumos de chocolate?
11. ¿Cómo se caracteriza a los proveedores de insumos de “Chocolate WAO” dentro de estos criterios?
12. ¿Cuáles son los circuitos identificados dentro del emprendimiento “Chocolate WAO”?
13. ¿Cuál es el rol del técnico cacaotero dentro de la empresa? ¿Cuál es su salario y cuantas horas de trabajo destina al mismo?

## Anexo B

### Entrevista Hoja Verde

Entrevistado: José Vélez

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 13/12/18

1. ¿Cuál es todo el proceso que recorre la materia prima hasta formar “Chocolate WAO”?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad del “Chocolate WAO”?
3. ¿Cuál es el costo, diferenciación y calidad que recibe la empresa en cuanto a la provisión de servicios (crédito, electricidad, seguro, transporte, otros)?
4. ¿Cuál es su lógica de trabajo (Mercado interno, exportación, especialización, diversificación, nichos de mercado, otra)?
5. ¿Cuál es la relación entre su empresa y la AMWAE?



## Anexo C

### Entrevista AMWAE

Entrevistado: Patricia Mencay

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 06/12/18

1. ¿Cuál es el proceso entero para la producción del chocolate WAO?
2. ¿Cómo es el proceso de pos cosecha de cacao?
3. ¿Cómo es el proceso de transporte de cacao y chocolate?
4. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con los socios productores? ¿Cuán buena es?
5. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con las promotoras? ¿Cuán buena es?
6. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con los encargados del transporte? ¿Cuán buena es?
7. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con BIOS? ¿Cuán buena es?
8. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con EcoCiencia? ¿Cuán buena es?
9. ¿Cuál es la relación de la AMWAE con el gobierno local? ¿Cuán buena es?
10. ¿Cuál es la condición de la infraestructura física y la cobertura que esta tiene sobre “Chocolate WAO” (vías terrestres, marinas, puertos, red eléctrica, combustibles, red telefónica, agua, red de frío, etc.)?
11. ¿Cuál es el costo, diferencia de precios y calidad de la provisión de servicios para la producción primaria (Crédito, transporte, seguro, asistencia técnica, otro)?
12. ¿Cuál es la lógica de la producción primaria de la AMWAE (Maximización de ingresos, autosuficiencia, minimizar riesgos, maximizar retorno de inversión, otra)?
13. ¿Cuál es el proceso para comprar agro-insumos para el cultivo de cacao?
14. ¿Cuál es la relación de AMWAE con las empresas proveedoras de insumos?

## Anexo D

### Entrevista Promotoras “Chocolate WAO”

Entrevistado: Nuria Mencay, Iromenga Nancy

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 07/12/18

1. ¿Cuál es el rol que desempeñan dentro de la cadena productiva?
2. ¿Cuál es su relación con AMWAE?
3. ¿Cuál es su relación con las socias productoras de “Chocolate WAO”?

## Anexo E

Entrevista Especialista Economía popular y solidaria

Entrevistado: Carlos Puente

Autor: Alejandro Mena

Fecha: 04/01/19

1. ¿Qué es la economía popular y solidaria y cuál es su uso?
2. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre empresas privadas y de economía popular y solidaria?
3. ¿Las empresas privadas y de economía popular y solidaria son comparables? ¿En qué aspectos se pueden comparar?
4. ¿En qué porcentaje se puede comparar a la Economía popular y solidaria con respecto a la producción total del Ecuador?

## Anexo F

### Entrevista Ecuatoriana de Chocolates

Entrevistado: Agustín Madera

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 13/12/18

1. ¿Cuáles son las mayores dificultades que las empresas principiantes productoras de chocolate enfrentan?
2. ¿Cómo se superan dichas dificultades?
3. ¿Cuáles son los mayores rubros de costos al producir y comercializar un chocolate?

## Anexo G

### Encuesta socios productores

Quito, 28 de diciembre del 2018

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:    M    F

1. ¿Su calidad de vida ha mejorado con el emprendimiento “Chocolate WAO”?

- a) Mucho
- b) Mas o menos
- c) Poco
- d) Nada

2. ¿De qué actividad proviene la mayoría de los ingresos para su familia?

- a) Producción de cacao
- b) Producción de otros productos agrícolas
- c) Venta de carne de animales
- d) Otro (especifique): \_\_\_\_\_

3. ¿Ha notado que las familias de animales salvajes y la naturaleza en su territorio se conserva de mejor manera después de que inicio el emprendimiento “Chocolate WAO”?

- a) Sí
- b) No

## Anexo H

### Entrevista diálogos para la acción Técnico Cacaotero

Entrevistado: Plácido Manuel Zavala

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 09/01/19

1. ¿Qué opina sobre las fortalezas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
2. ¿Qué opina sobre las oportunidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
3. ¿Qué opina sobre las debilidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
4. ¿Qué opina sobre las amenazas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?

## Anexo I

### Entrevista diálogos para la acción EcoCiencia

Entrevistado: Elizabeth Riofrío

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 14/01/19

1. ¿Qué opina sobre las fortalezas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
2. ¿Qué opina sobre las oportunidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
3. ¿Qué opina sobre las debilidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
4. ¿Qué opina sobre las amenazas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?

## Anexo J

### Entrevista diálogos para la acción AMWAE

Entrevistado: Patricia Mencay

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 21/01/19

1. ¿Qué opina sobre las fortalezas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
2. ¿Qué opina sobre las oportunidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
3. ¿Qué opina sobre las debilidades plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?
4. ¿Qué opina sobre las amenazas plasmadas en el FODA de “Chocolate WAO”? ¿Son acertadas?



## Anexo K

### Entrevista Técnico Cacaotero

Entrevistado: Plácido Manuel Zavala

Entrevistador: Alejandro Mena

Fecha: 19/01/18

1. ¿Qué rol juega la calidad sobre un producto como “Chocolate WAO”?
2. ¿Cuál es el papel de un técnico cacaotero?
3. ¿Cuántas veces más tendría el impacto de la variable calidad con respecto a la variable publicidad en cuanto a las ventas de “Chocolate WAO”?

## Anexo L

### Investigación en campo





Elaboración de entrevistas



Elaboración de encuestas







Reconocimiento de proceso de maquila

